

## **Planeamento Estratégico da Universidade do Minho**

### **Reflexão do Grupo de Trabalho:**

José Carlos Fernandes Teixeira

Ana Maria Pires Pinto

José António Martin Moreno Afonso

Maria Teresa Machado Vilaça

Lúcia Maria Tavares Guise

Ana Catarina Domingues Martins

## **0. Nota Prévia.**

Uma primeira observação prende-se com a expectável oportunidade do presente exercício. Neste contexto, o grupo considerou de extrema utilidade a realização de uma reflexão alargada à comunidade sobre as opções e desafios que a instituição enfrenta. Da multiplicidade de pontos de vista e experiências gerados pelos diversos núcleos resultará certamente uma análise mais rica. A constituição diversificada dos grupos de trabalho é também um elemento enriquecedor não só para a discussão como também a nível pessoal para os participantes. Finalmente apraz registar o sentido de participação na vida académica inculcido junto da equipa.

O presente texto está organizado de acordo com os tópicos enviados pelo C Geral. É também evidente que a análise não é estanque a cada um deles e que iniciativas enquadradas por um qualquer título podem ter implicações em vários.

## **1. Orgânica da Universidade do Minho.**

O grupo entendeu este ponto como uma reflexão sobre a estrutura da Universidade, incluindo as suas Unidades, Sub-unidades e Órgãos. A análise deverá ser efectuada de acordo com o nível hierárquico do objecto.

As razões que motivam a reorganização de Unidades (Escolas) e Sub-unidades (Departamentos) serão basicamente semelhantes. Por princípio, a instituição deve estar aberta à sua reestruturação (incluindo iniciativas de fusão, extinção, fragmentação, ...) como forma de melhorar a sua flexibilidade e capacidade de adaptação às alterações da envolvente. Acções desta natureza causam necessariamente perturbações. Neste sentido deve fazer parte do processo de análise uma avaliação deste impacto com o objectivo de se evitar a transposição de problemas/estrangulamentos para outro local (leia-se unidade, sub-unidade). Um planeamento estratégico a médio prazo dos recursos humanos permitirá sempre uma transição mais positiva para o desenvolvimento profissional e pessoal dos actores envolvidos e para o entendimento da instituição como uma organização em contínua reflexão, aprendizagem e mudança auto-regulada. Nestes processos é importante garantir que não ocorre um enfraquecimento do património humano da instituição, certos que é o seu principal valor.

De um modo geral, as vantagens decorrentes de uma acção de fusão podem enumerar-se pela melhor optimização de recursos humanos e espaços, pela oportunidade de fomentar a natureza multidisciplinar de uma instituição e que, pela criação de massa crítica, podem potenciar a internacionalização. Em contrapartida, as desvantagens prendem-se com questões de: instabilidade (em princípio transiente); perda de identidade; perda de oportunidades perante o exterior fruto de alguma diluição de identidade; e, eventualmente, conduzir a uma redução do impacto de áreas já com projecção externa. Por outro lado, se uma fragmentação de unidades permitirá uma maior identidade e focagem da sua missão e objectivos, estas vantagens deverão ser criteriosamente equilibradas com uma acrescida multiplicação de recursos a elas alocados.

De qualquer modo, e face às especificidades de qualquer iniciativa, um exercício desta natureza deve ser sempre precedido de uma análise clara, objectiva e transparente dos objectivos, do procedimento, da solução, da calendarização e dos resultados expectáveis (preferencialmente quantificáveis).

Entendemos ainda que a constituição das estruturas de decisão (Conselhos Científicos, etc) devem reflectir sempre o papel que as diferentes sub-unidades desempenham na estrutura dos órgãos de gestão universitários.

Relativamente aos Centros de I&D, a natureza destas sub-unidades permite uma maior flexibilização da sua constituição, extinção, reorganização e, conseqüentemente, fácil adaptação a uma realidade em mutação. A instituição deve ter preocupação em evitar criar condições que retirem flexibilidade de organização e ajuste às unidades de I&D. Por exemplo, a alocação de recursos humanos permanentes (essencialmente estes) retira sempre graus de liberdade pelo que a sua fixação em unidades de investigação deve ser limitada ao mínimo essencial. Ao contrário da reestruturação de Escolas ou

Departamentos, a reorganização da estrutura de I&D será mais eficaz quando resulta de iniciativas a partir dos investigadores (*bottom-up*); a experiência mostra que este princípio funciona. À instituição (leia-se: Escolas, Reitoria) cabe o papel de identificar sobreposições, lacunas e, com base nestas, tomar iniciativas à sua eventual correcção.

Finalmente uma palavra sobre os 'serviços centrais' da Universidade e Escolas. É opinião que o seu dimensionamento deve ser analisado à luz da sua eficácia e contribuição para o que é a Missão central da Universidade (formação, investigação). É nosso entendimento que estes devem estar mais próximos dos utentes e, como tal, reforçar a sua *missão de serviço* junto das unidades e sub-unidades, nomeadamente na sua dimensão de interacção com a sociedade. No sentido da cabal melhoria desta *missão de serviço* e da inerente correspondência entre os serviços prestados e as efectivas necessidades das Unidades/sub-unidades, entendemos que caberia uma ponderação e um contributo formal sobre a percepção das Unidades/sub-unidades utentes, na avaliação destes serviços permitindo estruturar informação sobre respostas/resultados dos serviços centrais sempre numa perspectiva de optimização da gestão dos seus recursos humanos, meios materiais, e inclusive, financiamento.

## **2. Projecto educativo.**

Por projecto educativo entende-se o portefólio de oferta aos vários níveis de formação. Este deve ser entendido como uma manifestação da missão e oportunidade de cada sub-unidade (departamento e/ou centro) e, também, das unidades da Universidade, no que concerne a projectos multidisciplinares.

Em qualquer dos níveis, pensamos que a oferta deve ser articulada nos diversos ciclos de estudos. Assim é desejável que a formação ao longo do 1º e 2º ciclos permita ao aluno (re)construir de uma forma sustentada e contínua os conhecimentos e competências necessárias para as oportunidades de formação a nível de doutoramento. Deste modo, a opção de formação de 3º ciclo surge como uma oportunidade amadurecida desde uma fase anterior. A integração de parte da formação em projectos de I&D é uma forma eficaz de conseguir esta ponte. Dentro do possível, o envolvimento de parceiros externos (empresas, associações, certamente que ajustados às diversas áreas de formação) fomentará a transição. Desta forma potencia-se o múltiplo objectivo de: *a)* elevar o nível médio de formação; *b)* acrescentar um maior valor na sociedade; *c)* projectar a instituição através da melhoria do seu desempenho científico.

Ao nível da organização das Unidades Curriculares, o presente exercício de racionalização da oferta educativa é meritório no sentido de criar um corpo coerente, tendo o bom senso de atender a casos excepcionais, quando devidamente justificados.

Pensa-se que é fundamental a oferta de formação em língua inglesa, como elemento essencial à expansão da oferta de 2º e 3º ciclos, em particular nos projectos em parceria com instituições europeias. Tais acções de formação devem ainda ser estendidas a iniciativas de parcerias com instituições da América Latina e países Lusófonos. Já ao nível de 3º ciclo, deve ser dada particular atenção à realização de projectos de doutoramento em parceria (formação em *sandwich*), principalmente com instituições de países emergentes, no sentido de conjugar com vantagens mútuas o potencial humano existente nesses países com os recursos de I&D que a Universidade possui. A figura de doutoramento em co-tutela, já com alguns exemplos de sucesso, deve ser promovida.

O formato de formação de 3º ciclo deve ser equacionado, em particular para a formação curricular. Aqui deve ser deixado ao critério das comissões de curso a amplitude necessária para melhor ajustarem o seu modelo (existência e extensão da componente curricular) às suas condições específicas (formação e número dos candidatos, articulação com parceiros externos quando apropriado, posicionamento face a outras ofertas semelhantes). Em muitos casos deverá ser vantajoso e encorajada a oferta de um reduzido número (máximo de 2-3 por Centro) de UC's em inglês em áreas de ponta que diferenciem a Universidade face a outras congéneres (nacionais e externas). É importante deixar ainda grau de liberdade para o próprio formato das UC's quer no que concerne à carga horária (formação intensiva) quer no que concerne à sua calendarização (por exemplo a localização em "período de férias" permitiria

a atracção de professores visitantes). Estas acções têm por objectivo promover a Universidade: *a)* junto da sociedade; *b)* no exterior (além fronteiras); *c)* o nível da sua investigação, fazendo dela uma referência. Acrescem ainda as vantagens financeiras directas.

Finalmente uma referência aos programas Erasmus. Deve ser revista a política de parcerias e o estabelecimento de regras que garantam o seu valor e utilidade. Por exemplo é no mínimo questionável a vantagem para a instituição, e para a formação dos alunos, a implementação de intercâmbio nos três primeiros anos. Poderá correr-se o risco de se desperdiçar um veículo de intercâmbio, potencial de diferentes perspectivas sobre a investigação e práticas mobilizadas pelas diferentes universidades na mesma área de conhecimento, ou de fazer emergir o perfil e identidade do aluno de um determinado Curso, em detrimento de uma partilha menos rica, menos autónoma e mais acrítica associada a uma fase inicial de formação.

### **3. Investigação.**

Sobre este ponto são tecidas algumas considerações com ramificações óbvias noutros contextos.

É da maior importância a diversificação das parcerias de I&D como forma de compensar a redução expectável da contribuição do Estado neste domínio. É evidente a existência de unidades bem sucedidas nesta orientação. Entendemos que é importante a divulgação destas práticas internamente, incluindo potenciais parceiros, meios de financiamento, estratégias. Neste sentido é fundamental uma profissionalização desta aproximação (nomeadamente com empresas) onde a instituição poderá ter um papel fundamental. A articulação das actividades de I&D, com a formação de 3º ciclo em ambiente empresarial (e também com a formação de 2º ciclo, como referido anteriormente) deve merecer a máxima atenção particularmente em domínios de menor atractividade. O financiamento desta formação, para além dos veículos normais (FCT), merece alguma criatividade mas certamente que deverá incluir a partilha do esforço pelos vários intervenientes (docentes, Reitoria/Escolas, alunos). Aqui, a questão da profissionalização destas iniciativas é fundamental e deve incluir relações privilegiadas com parceiros externos.

A complexidade crescente da elaboração de projectos em parceria quer com empresas, quer de alcance internacional, exige um grau de profissionalismo que é incompatível com a preparação e vocação dos investigadores. Assim, afigura-se fundamental a parceria da Universidade com uma instituição especializada na condução do processo de candidatura e acompanhamento de execução.

Pensamos ainda que é da maior importância a existência de uma política editorial da Universidade como veículo de promoção não só da investigação (para complementar os meios “normais” de divulgação científica e dirigida a um publico menos especializado) como também de textos/manuais de qualidade. A existência de uma designação editorial seria uma importante imagem de marca.

### **4. Interação com a sociedade.**

A interação da Universidade com a sociedade é não só uma importante componente da missão da instituição mas também uma excelente oportunidade de melhorar os “produtos” que nos distinguem: *a)* qualidade, diversidade e impacto da investigação; *b)* impacto dos ex-alunos no tecido produtivo; *c)* atractividade da nossa oferta a montante; *d)* manter uma ligação duradoura com os ex-alunos. Algumas das vertentes foram já abordadas mas merecem reflexão outras iniciativas específicas no sentido de desenvolver a ideia base que é projectar fora de portas a instituição.

A institucionalização de “dias abertos” (iniciativas já desenvolvidas com bastante impacto por outras instituições concorrentes) tem um impacto assinalável no desenvolvimento de um nome, “marca”, UMinho (ou qualquer outra designação). A capacidade da instituição em apelar aos melhores (em principio aqueles mais sensíveis a estas iniciativas) é fortalecida. É importante que o esforço exigido por

estas iniciativas seja reconhecido e que haja uma orientação clara a nível superior neste sentido. Caso contrário o impacto de tais iniciativas, quando existem, é reduzido e efémero.

Neste contexto da “imagem de marca” devem ser incluídas outras iniciativas como a existência de um “*merchandizing*” e que estes produtos sejam divulgados e disponibilizados em lojas condignas. No fundo, ser “obrigatória” (no sentido de *natural*) a passagem por esses espaços.

Consideramos crucial a existência de material promocional de qualidade e que comparativamente seja no mínimo equivalente à de outras instituições congéneres (ex: stands).

A Universidade deve ir de encontro aos seus antigos alunos. Esta não deve ficar por uma base de dados mais ou menos actualizada mas, essencialmente, comunicar com eles, levando-lhes, por exemplo, uma publicação, fazendo-os sentir que nunca deixaram a casa e que sentem com orgulho o local da sua formação. Muitos poderão voltar; outros podem entender a Universidade como parceiro nas suas actividades.

Em nossa opinião dois critérios devem ser observados para garantir sucesso. Um, prende-se com a valorização e reconhecimento do esforço que estas iniciativas também vão exigir a todos os funcionários (docentes e não docentes). Só assim será um esforço colectivo. O outro é que, apesar da boa vontade e entusiasmo que estas acções desencadeiam (quando observado o ponto anterior), é crucial o envolvimento de profissionais na definição das especificações destas ou de quaisquer outras ideias. Deixar isto apenas à iniciativa dos docentes e não docentes tem o sabor de “*one dollar too short; one day too late*”.

## **5. Que prioridades para a UMinho (próximos 4 anos).**

Em resumo, alguns elementos que poderão constituir estratégias de acção a médio prazo para a Universidade:

- i) Desenvolvimento de uma estratégia integrada de promoção e marketing;
- ii) Promover a internacionalização e mobilidade;
- iii) Integrar a oferta educativa e articulá-la com as outras vertentes da actividade da UM;
- iiii) Procurar o reforço financeiro da instituição.

O conteúdo deste relatório é da responsabilidade de:

José Carlos Fernandes Teixeira

Ana Maria Pires Pinto

José António Martin Moreno Afonso

Maria Teresa Machado Vilaça

Lúcia Maria Tavares Guise