

Opções estratégicas da UM: contributos

1. Missão e objectivos

Defendemos que nenhuma modificação da actual estrutura da UM pode levar ao menosprezo da valência humanista e crítica, de acordo, aliás, com os Estatutos da UM que referem que a Universidade deve promover a educação superior e contribuir para a construção de um modelo de sociedade baseado em princípios humanistas, devendo considerar, ainda, o saber, a criatividade e a inovação como factores de crescimento, desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade.

2. Reestruturação/fusões de unidades/subunidades

2.1 Embora em termos de curto prazo não se justifique alterar o que foi recentemente aprovado, na sequência da reestruturação a que a Universidade do Minho foi obrigada proceder por imperativos legais e por opção estratégica, consideramos que só na sequência de uma avaliação das alterações estruturais então iniciadas é possível repensar, de modo mais consistente, a morfologia da UM, das unidades e subunidades orgânicas. Este cuidado é, aliás, o único coerente com qualquer planeamento estratégico.

2.2 Consideramos, no entanto, que dada a experiência, ainda que curta, das subunidades em funcionamento e perante algumas dificuldades com que algumas destas possam estar já a debater-se, poderia ser dada às Unidades Orgânicas de Ensino e Investigação a possibilidade de poderem, num prazo de tempo mais curto e após avaliação, reestruturar-se internamente, com a criação, fusão e/ou extinção de Departamentos e Centros.

3. Formação

3.1 O investimento da UM no ensino pós-graduado deve prosseguir, pela criação de novas propostas nomeadamente ao nível do 3º ciclo, em áreas manifestamente

carenciadas, seja UM, seja na sociedade ou no mercado. As propostas devem privilegiar uma estrutura muito flexível e multidisciplinar, explorando Ramos de Conhecimento mais identificados com problemáticas, temas ou destinatários específicos. Seria ainda recomendável que a UM, no sentido de reforçar a oferta do 3º ciclo, encarasse a possibilidade de estabelecer parcerias com outras universidades.

3.2 Simultaneamente, e dado que a oferta ao nível do 2º ciclo e em certas áreas específicas parece estar a contrair-se, pensamos ser sensato extinguir cursos em que a procura é, desde há alguns anos, manifestamente insuficiente e com uma empregabilidade incerta. Contudo, esta orientação deverá ser cautelosa, não devendo as decisões reger-se apenas por critérios de sustentabilidade financeira ou por critérios de racionalidade económica e de gestão racional de pessoal. A sustentabilidade humanista continua a ser um traço indelével da matriz da Universidade do Minho.

3.3 No caso de se optar por uma estratégia de “modificar o existente”, esta deve ser antecedida de uma avaliação das potencialidades formativas de cada área, do dinamismo e criatividade dos recursos humanos existentes, da operacionalidade das estruturas actuais. Pensamos, ainda no que respeita à oferta formativa, graduada e pós-graduada, que a UM deverá investir em outros “nichos”, relacionados com áreas emergentes, ligadas nomeadamente às ciências da vida, “do cuidado”, da sustentabilidade ambiental.

3.4 Uma das opções estratégicas em termos formativos a que a UM não deve ficar alheia prende-se com a criação, em parceria preferencial, de cursos em países de língua oficial portuguesa e de língua castelhana, sobretudo ao nível da pós-graduação, criando mecanismos ágeis para diagnosticar áreas de formação de interesse mútuo, modos de organização e funcionamento criativos, processos desburocratizados de financiamento e creditação.

3.5 A UM ganharia, além disso, com a constituição de um pequeno *staff* de apoio à cooperação, constituído por personalidades sedeadas, não em Portugal, mas nos

vários países parceiros, com a tarefa de constantemente auscultarem as necessidades formativas e as transmitirem em tempo oportuno à Reitoria da UM. A Fundação Lloyd Braga poderia ter, neste campo, um papel mais activo e abrangente, investindo mais na diplomacia formativa. Cremos, então, que algumas das adversidades actuais (financeiras, pessoal...) poderiam ser atenuadas se a UM tivesse uma política mais estruturada e arrojada nesta cooperação.

3.6 A UM poderia ter uma política que transformasse os seus ex-alunos, originários e/ou a residir noutros países, em “embaixadores” da Universidade, em termos de promoção dos seus projectos de ensino e de investigação.

4. Ensino

4.1 No sentido de combater o insucesso escolar poderia proporcionar-se maior apoio pedagógico, criando, por exemplo, a figura de um professor coordenador por ano, que deveria ter como competências, entre outras, a monitorização do progresso dos alunos e a identificação das disciplinas “problemáticas”, tendo em vista propiciar soluções mais sustentadas para a superação destes casos..

4.2 Poderia ser muito útil, igualmente, a criação, ao nível da UM, de um observatório pedagógico, com um representante de cada UOE, que rastreasse permanentemente a situação de sucesso/insucesso dos estudantes, as dificuldades e as boas práticas dos docentes, os bloqueios logísticos, as experiências de sucesso ocorridas noutros contextos, entre outras actividades.

4.3 Noutro sentido, mas relacionado ainda com o ensino e com o acréscimo de alunos, a UM poderia, a partir da identificação dos melhores alunos das licenciaturas, adoptar uma política de incentivos de modo a motivá-los a frequentarem cursos de pós-graduação, com redução de propinas.

4.4. A UM poderia repensar a leccionação das cadeiras relacionadas com Computação nos vários cursos de graduação e pós-graduação no sentido de contemplar os actuais desenvolvimentos relacionados com o *Pensamento Computacional*.

5. Investigação

- 5.1 Torna-se necessário delinear no médio prazo um plano de carreira que integre a figura de Investigador, ou então, reconfigurar a carreira actual de modo que esta se bifurque num sentido predominantemente docente ou num sentido predominantemente investigativo, especificidade esta que deveria, ainda, ser contemplada no RAD.
- 5.2 O investimento na articulação entre os vários centros de investigação com o objectivo de estimular projectos de carácter interdisciplinar e melhorar globalmente a classificação dos centros poderá ser uma medida ajustada, tal como será o investimento em mecanismos de recolha, partilha e gestão da informação no que diz respeito à elaboração de projectos de investigação e identificação rápida dos periódicos e de outro tipo de informação.
- 5.3 O estímulo dos docentes à participação em conferências internacionais e à publicação em revistas de topo na respectiva área científica, poderiam revelar-se estratégias adequadas para aumentar a produção científica de qualidade.
- 5.4 Uma outra proposta prende-se com a criação de um Boletim Informativo *online* alargado a todos os Centros de Investigação e que constitua um veículo de informação científica por excelência no meio universitário.
- 5.5 O desenvolvimento de uma ideia de negócio e de um projecto de investigação para a sua viabilização impõe normalmente uma visão multifacetada do problema a resolver e uma abordagem multidisciplinar para a sua solução. Desta forma propõe-se a criação de uma *Bolsa de Projectos Multidisciplinares* que envolva estudantes e orientadores de várias áreas científicas.
- 5.6 Além disso, como estamos cada vez mais dependentes dos financiamentos provenientes da Comissão Europeia para os nossos projectos de investigação, poderá ser útil a criação de uma *Embaixada UM* em Bruxelas. A aprovação de

projectos em Bruxelas depende não apenas da qualidade científica e técnica das propostas mas também da muita actividade de *lobbying* e da identificação dos parceiros associados. Estes requisitos fazem pensar na necessidade de colocação de pessoal altamente especializado (Professores da UM na reforma, por exemplo) que possam potenciar uma maior percentagem de êxito nas propostas de projectos submetidas pelos diversos grupos de investigação.

5.7 O GAP deveria ter um papel maior no apoio aos docentes /investigadores não só na divulgação de programas/fontes de financiamento à investigação, mas também no apoio técnico-administrativo às candidaturas e à gestão dos projectos em curso.

5.8 Os diversos Centros de Investigação da UM devem incentivar a participação de estudantes do 1º Ciclo nas várias áreas do saber, integrando-os em projectos de investigação já existentes ou em projectos específicos a criar para esse efeito.

6. Interacção com a sociedade

6.1 Importa reforçar a dimensão da interacção com a sociedade, que deveria ser um outro eixo estratégico fundamental da UM, de acordo com os seus Estatutos. Com efeito, não basta proclamar a criação de uma “universidade sem muros”, em osmose permanente com o seu meio, nem basta saber “o que dizem de nós” ou integrar especialistas externos no Conselho-Geral. Interessa definir, também, entre outros aspectos: qual a quota de responsabilidade que a UM deve assumir na definição e avaliação das *políticas locais*, sejam elas de educação, de gestão de infra-estruturas, de transportes, de saúde, de direitos humanos, de defesa do ambiente, de empreendedorismo, entre outras.

6.2 Dado verificar-se em certas escolas da UM um excesso de armazenagem de documentação e de outro material, esta poderia incentivar a sua distribuição gratuita pelas várias instituições da sociedade.

7. Política de informação e comunicação

- 7.1 Outro eixo estratégico que não pode deixar de merecer uma reflexão profunda da Academia é o da divulgação das iniciativas de ensino, de investigação e de extensão da UM. Neste mundo de imagens, de símbolos, de discursos, que continuamente fazem do nosso real um “real reinterpretado”, a UM deveria ter uma política de difusão mais “agressiva” e profissional.
- 7.2 Seria importante que a UM delineasse um plano concreto de divulgação dos seus cursos e das suas actividades junto das escolas da Região Norte. Além disso, poderia incentivar, entre outras iniciativas, a organização de eventos sociais destinados aos jovens, a participação institucional em semanas culturais de iniciativa das escolas, a organização de “fins-de-semana na universidade”.
- 7.3 Uma outra ideia que poderia ser fecunda seria criar em cada escola secundária ou em cada instituição relevante da comunidade, o “curador da UM”, que zelaria pela imagem e promoção de iniciativas tendentes a aprofundar o conhecimento da UM.
- 7.4 A UM deveria acompanhar o percurso profissional dos licenciados durante os primeiros anos da sua actividade e aproveitar, para efeitos de promoção, a imagem dos antigos alunos que estão a desempenhar funções chave nas diversas instituições. Esses alunos poderiam ser convidados a participar, por exemplo, em palestras e seminários na UM.
- 7.5 Ao nível do público externo haverá que explorar o conceito de “publicity”, ou seja, a forma de comunicação não paga, para promover uma imagem mais positiva da UM na região.
- 7.6 A criação de um *Canal TV Universidade* poderia ser um das boas soluções para difundir a imagem da UM junto do público. Além disso, muita da informação poderia ser produzida com alguma facilidade com base em reportagens de projectos

de ensino, conferências, projectos de investigação e actividades de extensão. Esta actividade poderia ainda servir para complementar a componente experimental dos Cursos de 1º Ciclo e 2º Ciclo de Comunicação Social, Engenharia de Comunicações e Engenharia Informática. Numa fase mais avançada do Projecto, poderia mesmo ser negociada a inclusão do Canal Minho na distribuição regional de televisão por cabo.

7.7 Propõe-se, ainda, a criação de um *Centro de Dados* institucional onde sejam mantidos todos os computadores com algum porte que prestem serviços ao nível da instituição, escola ou departamento. Esta centralização em termos de *hardware* permitiria certamente poupar quer em recursos computacionais quer em técnicos de informática. Este Centro de Dados, à semelhança de outras instituições, poderia prestar ainda serviços ao exterior. A UM dispõe, entre os seus docentes, de investigadores e técnicos altamente qualificados que poderiam, a curto e médio prazo, definir os requisitos, conceber e concretizar a arquitectura computacional e o sistema de informação institucional correspondente.

7.8 Consideramos, para finalizar este ponto, que a UM deveria constituir-se também num centro privilegiado para a comunidade divulgar as suas iniciativas mais relevantes.

8. Universidade completa

8.1 Pensamos que a melhor base para avançar neste ponto é, desde logo, deixar cair a presunção de fazer da UM uma universidade completa e excelente em todos os ramos. A sensatez obriga-nos, também nos tempos de crise e de “tempos loucos”, a reconhecer que é possível melhorar sobretudo naquilo que temos feito “bem feito”.

8.2 cremos, a partir daqui, que nos próximos anos, a nossa matriz estratégica deveria ter sobretudo a ver, não tanto com o desenvolvimento ou criação de “novos produtos” (novos cursos, novas formações...), mas com uma maior penetração no mercado nacional e com uma estratégia de diversificação ou de “novos mercados”

(por exemplo, em países de África e da América Latina). Neste contexto, a UM ganharia em integrar-se (e liderar mesmo) numa rede de universidades de excelência académica para melhor cumprir esse objectivo.

9. Internacionalização

9.1 O ponto anterior leva-nos a pensar na necessidade de um investimento maior da UM na internacionalização. A este propósito gostaríamos de propor uma maior conjugação de esforços de toda a Academia no sentido de potenciarmos esta vertente. Nesse sentido, consideramos que a criação de uma *Comissão Estratégica para a Internacionalização* no seio da UM, com objectivos bem definidos, poderia revelar-se importante, ainda que a criação deste órgão vá exigir a reconversão de serviços actualmente existentes.

9.2 Há que estimular a partilha de experiências pedagógicas com universidades estrangeiras, promovendo nomeadamente o intercâmbio de professores das diversas áreas científicas que a UM oferece.

10. Universidade inclusiva

10.1 A criação de uma universidade inclusiva deve, do nosso ponto de vista, deixar cair algumas das obsessões actuais, relacionadas, por exemplo, com a ambição de uma avaliação desmedida que tudo quer avaliar, de uma excelência em tudo. Em sentido positivo, a UM deveria tornar mais fluidos os seus canais de comunicação com a comunidade envolvente, promover a mobilidade de estudantes e docentes, aproximar, por estruturas a criar, os “antigos alunos” à *sua* universidade, fomentar práticas de voluntariado social, reforçar o compromisso com iniciativas tendentes à promoção e vivência dos direitos humanos pela comunidade académica, promover a inovação social e cultural.

10.2 A UM deveria favorecer claramente uma política de “*sustentabilidade energética*”, com recurso a energias alternativas (solar, eólica) e não poluentes, que diminuam a dependência do exterior. Quer pelos custos da energia necessária quer pelo papel que tem que exercer junto da comunidade, é fundamental que a Universidade tenha

o seu projecto de energia sustentável. A UM dispõe de profissionais altamente qualificados para esse efeito e será certamente um projecto muito interessante para alguns dos nossos investigadores.