

Grupo de Trabalho sobre Planeamento Estratégico da UMinho

Conclusões resultantes da reflexão do grupo de trabalho, 1/12/2011

Membros do Grupo de Trabalho:

Domingas Rosário Veríssimo Jacinto Tavares Oliveira

Manuel Filipe Vieira Torres Santos

Anatoli Anatolievich Khodorov (não participou)

Rui Pedro Soares de Oliveira

Maria Conceição Marques Martins

Adriana Rodrigues Silva

De acordo com a deliberação do Conselho Geral da UMinho de estabelecimento de uma consulta à academia sobre o planeamento estratégico da UMinho, foram formados 40 grupos de trabalho (GT) sendo o presente grupo constituído pelos membros acima explicitados. Da primeira reunião do GT, em 21 de novembro de 2011, foi nomeado como relator das conclusões Rui Oliveira, ficando a coordenação dos trabalhos a cargo de Rosário Oliveira. Cumprindo o disposto na mensagem do Presidente do Conselho Geral foram analisadas cinco questões/tópicos que serviram de orientação da reflexão do GT. Assim, foi estabelecido um procedimento que envolveu a reflexão pessoal sobre cada questão/tópico que seria enviada ao relator do GT que compilaria os contributos sob a forma de um documento único a ser enviado a todos os membros do GT. Na segunda reunião do GT fez-se a análise dos contributos individuais constatando-se que não havia opiniões divergentes sobre as questões sujeitas a reflexão. Assim, foi decidido fazer uma fusão dos contributos num único documento, que se apresenta a seguir, e que servirá de base para o relatório final do GT.

1. Entende ser oportuna a eventual fusão/reconversão ou extinção de unidades orgânicas de ensino e investigação, subunidades e de serviços?

As UOEI têm dimensões muito distintas e esse fator poderá determinar a fusão de algumas no sentido de se otimizarem recursos, nomeadamente ao nível de apoio administrativo e técnico. Uma das razões principais prende-se com a racionalização (e.g. economias de escala) de recursos materiais (e.g. financeiros, equipamentos) e humanos. Tendencialmente, os centros de investigação da UMinho devem ter classificação de Muito Bom ou Excelente. Adicionalmente, de uma maneira geral deve haver uma tendência de agregação de massa crítica. Assim, as UOs de investigação deverão ser em número muito limitado, promovendo-se a integração dos centros de menor dimensão em centros de grande dimensão da UMinho ou que integrem várias instituições universitárias e de investigação, em particular com as instituições da região norte do país e, eventualmente, da Galiza. Quanto ao ensino só deverão existir UOs que tenham capacidade de atrair alunos e/ou financiamento para a investigação do centro ao qual a oferta educativa está associada. Neste contexto, a dimensão de cada UO de ensino é irrelevante desde que seja garantida coerência científica interna, ou seja, esteja claramente identificada a área do saber comum aos membros e projetos associados a cada UOEI. Acresce que o critério de eficiência de captação de estudantes deve-se sobrepor a análises de carácter financeiro, assumindo-se que o preenchimento das vagas disponíveis na oferta educativa seja garantia dessa sustentabilidade. Deste modo podem-se salvaguardar áreas do saber que tradicionalmente não estão associadas a atividades de investigação que envolvem financiamentos avultados por parte de instituições externas.

De qualquer modo, será necessário sempre uma análise bastante aprofundada das vantagens e desvantagens decorrentes de ajustamentos na estrutura de UOEI que compõe a UMinho. Considera-se que esse exercício poderá e deverá ser feito também em relação às subunidades orgânicas. Qualquer alteração tem que ser financeiramente vantajosa no futuro e, ao mesmo tempo, trazer mais eficiência. Alguns exemplos de ineficiência podem ser apontados:

- O conflito de competências entre os Centros de Investigação e os Departamentos;
- A falta de transversalidade e articulação dos serviços e subunidades. Deveríamos ter uma organização orientada para as atividades principais: ensino, investigação e interação com o meio;
- A falta de alinhamento dos serviços e unidades com o “negócio”. Alguns exemplos podem ser dados: os SA e CP não se articulam com os requisitos dos projetos de ensino; e o GAP e os Serviços Financeiros não se articulam convenientemente com os centros de investigação e investigadores;
- O apoio a projetos de investigação deverá ser mais eficiente. Por exemplo, atualmente na gestão de um projeto, o IP tem que dialogar com mais que cinco serviços/unidades.

Os membros do presente grupo de trabalho pertencem fundamentalmente a duas UOEs e não têm uma visão global que lhes permita emitir opiniões relativas ao restante universo de Unidades e subunidades orgânicas e serviços da UMinho, pelo que a análise aqui expressa pode ser muito redutora.

2. O que pode a UMinho fazer para melhor interagir com a comunidade e quais devem ser os seus parceiros estratégicos?

A UMinho tem já estabelecidos protocolos com várias entidades relevantes a nível regional, mas deverá ter uma política mais pró-ativa na identificação das necessidades do tecido empresarial da região. Por outro lado, o tecido empresarial do norte está muito retraído e baseia-se em PMEs, excetuando as entidades do estado, poucas grandes empresas restam. Para que haja massa crítica, talvez seja boa ideia estabelecer relações com associações de empresas/setores. Assim, a UMinho deve procurar como parceiros estratégicos as associações dos vários ramos da atividade económica, divulgando o potencial das suas UOEs na satisfação das necessidades empresariais a nível de *know-how*, desenvolvimento e inovação.

A outro nível, a UMinho pode promover um maior envolvimento com entidades que podem ajudar a uma forte integração na região. Assim, para além da colaboração com hospitais no caso da ECS, é importante o fortalecimento das ligações às escolas secundárias da região do Minho através da DREN. Neste caso toda a UMinho poderá estar envolvida na captação de novos estudantes através de protocolos de cooperação com ações de carácter permanente incluindo visitas de estudantes, palestras e atividades de iniciação à investigação nos laboratórios da UMinho. Adicionalmente a integração na comunidade pode passar pela consciencialização social numa região atravessada por grandes problemas sócio-económicos. Seria importante para a região e para a promoção de uma boa imagem da UMinho a ligação a instituições de solidariedade social através de apoio a ações específicas e a procura de instituições e fundações que ajudem jovens talentos da região com dificuldades económicas a estudar na UMinho através de um programa de bolsas.

A um nível diferente, deverão ser incentivados os estágios ou a realização de dissertações em ambiente empresarial para potenciar a interação entre a UMinho e a comunidade, pois é a forma mais direta e imediata de dar garantias das suas competências à sociedade. Adicionalmente, a UMinho deve procurar estimular as relações entre empresas e alunos, ex-alunos e interessados, através de eventos em que possam ser feitas apresentações de ambas as partes. A criação de um banco de empregos, onde os alunos possam expor os seus currículos e as empresas realizarem a sua oferta de vaga, também parece uma boa oportunidade de interação.

3. Perante as adversidades financeiras com que a UMinho se está a defrontar, quais as soluções que poderiam ser encontradas para a superação deste problema?

À semelhança de instituições universitárias de outros países, a UMinho poderá apostar na implementação de uma estrutura de *fundraising* para angariação de fundos para as atividades

pedagógicas e de investigação. Face à presente crise económica, não será de esperar que esta seja uma solução para o futuro próximo.

A UMinho deverá ter o máximo de variedade de fontes de financiamento externo. Esta será a melhor estratégia para se salvaguardar da imprevisibilidade da evolução da situação financeira do país e da Europa. Esta variedade deve ser de acordo com o tipo de instituição financiadora (várias instituições públicas e de instituições privadas de vários ramos de atividade comercial/industrial) e geográfica. Paralelamente deverá instituir uma política de *lobbying* junto das entidades financiadoras de projetos, nomeadamente a nível da EU. Assim a UMinho deveria não centrar a sua ação de captação de financiamento na FCT e apostar em outras entidades potencialmente financiadoras e atividades de consultadoria e promoção da organização de cursos de pós-graduação de curta duração com divulgação internacional. Por outro lado, o estabelecimento de parcerias com governos e instituições universitárias de países emergentes, com especial relevo para o Brasil, deve ser uma linha orientadora na internacionalização da UMinho. A UMinho deveria apostar na captação de alunos dos países de língua portuguesa. Será importante efetuar nesses países uma campanha de divulgação e marketing que torne atrativas e competitivas as formações ministradas pela UMinho face à oferta graduada e pós-graduada. Este é um mercado em que a UMinho pode ter grandes hipóteses de se afirmar.

A nível interno a UMinho deverá tomar uma atitude mais competitiva em relação com a UP e UA na captação de alunos, aumentar o número de alunos e promover o emprego dos seus diplomados para constituir uma referência no mercado empregador. Esta atitude deve ser estendida à investigação através do aumento de projetos financiados com recurso a diferentes instituições como referido acima, divulgação dos resultados da investigação como forma de criar uma imagem de dinâmica e sucesso da UMinho para potenciar futuros financiamentos e a promoção de patentes, spin-offs e colocação no mercado de produtos desenvolvidos como resultado da investigação.

Este GT considera também que todo o esforço de captação de novas fontes de financiamento e de aumento do financiamento existente será em grande parte desperdiçado se não for acompanhado com um aumento da eficiência interna dos serviços da UMinho.

No imediato a UMinho deverá apostar na definição de um modelo que permita a justificação da totalidade dos *overheads* dos projetos, evitando a perda sistemática de quantias relativamente avultadas. Recuperar os valores de propinas que ficam por cobrar todos os anos. Necessidade de racionalização de UCs, para atenuar também problemas financeiros (fechar projetos de ensino implicaria redução de alunos e entrar num círculo vicioso).

A UMinho deve procurar e combater as causas de falta de eficiência dos serviços internos. O crescimento elevado da universidade não tem sido acompanhado com um aumento proporcional da qualidade dos serviços. Daqui resulta falta de eficiência e desperdício revelado na morosidade dos procedimentos e a transferência de tarefas administrativas de rotina para os docentes.

4. Que estratégia e formas de organização devem orientar o desenvolvimento e a internacionalização da investigação da UMinho?

Esta é uma área em que a UMinho se tem vindo a afirmar, no entanto, poderá melhorar substancialmente a internacionalização da sua investigação pelo aumento da participação em projetos internacionais. Como referido anteriormente, uma política de *lobbying* junto das entidades competentes da EU seria uma forma de potenciar a internacionalização com a consequente captação de verbas. É necessário, também, ter uma política mais ativa de apoio à elaboração de projetos através de uma estrutura de suporte que consiga ter informação antecipada e que conheça os meandros dos vários programas para permitir uma atitude mais agressiva e vencedora por parte dos investigadores da UMinho nos processos de candidatura.

Os países de língua oficial portuguesa deverão estar na primeira linha de ação da UMinho. A região autónoma da Galiza deverá ser tratada como um parceiro ao mesmo nível destes países. De modo semelhante, países com afinidades linguísticas deverão ser prioritários. Toda a América Latina fica englobada nesta prioridade, o que faz integrar países vizinhos com o Brasil um país emergente de grande crescimento económico que poderá servir de potenciador de crescimento de toda a América do Sul.

5. Quais entende serem as prioridades estratégicas da UMinho para os próximos quatro anos?

- A reorganização interna. A imagem da UMinho para o exterior, a eficiência dos seus serviços e a libertação das tarefas burocráticas pesadas e desnecessárias passa pela informatização completa dos Serviços Académicos, funcionamento integrado dos sistemas informáticos existentes e interligação dos SAUM com as UOEI. Fazer uma melhor utilização dos resultados das avaliações de desempenho dos seus recursos humanos, para reestruturar e obter uma melhor eficiência em seus serviços
- Apostar fortemente na qualidade e competitividade do seu ensino por forma a garantir a sua atratividade junto do mercado estudantil
- Variar as fontes de financiamento o que inclui internacionalização para países emergentes com especial relevo para o Brasil. Assim, a UMinho deverá apostar fortemente na captação de estudantes dos países de língua portuguesa.
- Apostar na qualidade da investigação científica e inovação
- Apostar na colocação dos resultados da investigação no mercado.