

por

JOÃO DE DEUS R. S. PINHEIRO (\*)

COMUNICAÇÃO Nº 50

## 1. PREMISSAS

### 1.1 - A Universidade Desejável

A Universidade do futuro tem merecido a atenção de alguns autores que, partindo de premissas mais ou menos discutíveis relativamente à Sociedade do século XXI, tem procurado formular cenários potenciais da correspondente universidade.

Não se trata neste trabalho de traçar o quadro institucional que conduza a uma qualquer Universidade do Futuro, mas antes de procurar criar condições de diagnóstico e terapêutica que permitam às Universidades Portuguesas recuperar um atraso significativo relativamente à Universidade Moderna do presente - a Universidade Desejável.

O conceito de Universidade Desejável pode atingir-se por várias formas desde a formulação de teorias hipotético-dedutivas cuja validade se comprova ou não na prática, até à determinação das zonas de intersecção e consenso entre as diversas opiniões sobre o assunto, na tentativa de extrapolar a verdade estatística.

Pensa-se não fugir muito a esta última via se se aceitar que o conceito de Universidade Desejável implica a consideração desta como um todo sistémico, no qual se gerem fluxos internos de interacção das partes e o qual intercambia informação/acção com o exterior através de uma interface polifacetada.

---

(\*) Eng. Químico (IST), Doutor em Eng<sup>a</sup> Química (Un. Birmingham, UK), Prof. Extraordinário de Ciências de Engenharia da UM.

Em síntese, a Universidade Desejável é aquela que cumpre com eficiência e democraticidade os seus objectivos de Ensino, Investigação e Serviço à Comunidade, significando estas palavras que nela estão contidos os princípios da reforma contínua, das estruturas flexíveis e da abertura ao exterior.

Querendo explicitar mais, poder-se-ia caracterizar a Universidade Desejável por

- i. Um processo de ensino-aprendizagem cujos currícula e métodos se renovem e actualizem permanentemente, tendo em vista os padrões mais recentes do progresso científico.
- ii. Uma investigação sistemática, com critérios de avaliação da sua eficácia interna e externa bem definidos e em que seja dado lugar significativo à investigação fundamental e aos temas interdisciplinares.
- iii. Uma preocupação constante de comunicação do conhecimento mais actual, quer como método de educação permanente, quer como via para a preparação de especialistas pós-graduados.
- iv. Uma combinação harmoniosa entre o ensino e a investigação numa perspectiva de enriquecimento mútuo e de actualização permanente.
- v. Uma ligação estreita à Sociedade em que se insere, quer por via de um ensino e investigação bem orientados para as necessidades regionais ou nacionais, quer por via da prestação de serviços diversos (para além do ensino formal e da investigação institucional), quer ainda, através de órgãos de comunicação mútua que estabeleçam um duplo canal de intervenção.
- vi. Um planeamento institucional e supra-institucional que define metas e programas de execução, isto é, que potencie a dinâmica da universidade do futuro.
- vii. Uma gestão eficiente e responsável das actividades próprias da Universidade, com um integral e optimizado aproveitamento de recursos.
- viii. Uma determinação de aperfeiçoamento.

## 1.2 - As Dificuldades e Insuficiências

Múltiplas são as dificuldades e contradições a superar para que as Universidades Portuguesas atinjam minimamente o estágio de Universidade Moderna.

Parte dos problemas são partilhados por outros países (mesmo os desenvolvidos) enquanto outros são mais marcadamente característicos das instituições portuguesas. Mas, das grandes dificuldades, a maior, parece ser, sem dúvida, a que resulta da necessidade de caminhar simultaneamente em várias direcções para atingir o desiderato fundamental.

Logo à partida haverá que estabelecer um compromisso equilibrado entre tendências ou opções de política e de prática, "a priori" em flagrante contradição. Assim, e sem preocupação de exaurir os exemplos, são de referir

Recursos limitados	vs.	Aumento de capacidade e melhoria de qualidade das actividades universitárias
Crescimento permanente do volume de informação científica.	vs.	Duração limitada da escolaridade universitária formal
Renovação rápida do saber	vs.	Lentidão na modificação dos "currícula" e programas de estudo
Estruturas disciplinares e de grande rigidez	vs.	Procura de actividades e formações académicas não tradicionais
Formação especializada de recursos humanos	vs.	Necessidades de ensino e investigação em novas zonas disciplinares
Articulação necessária com o mercado de trabalho	vs.	Decalagem entre o início e o termo da formação universitária



Para além das questões "eternas" para as quais não é fácil definir o compromisso ótimo, outros aspectos existem que entravam a função plena da Universidade Portuguesa. São, porém, distintos dos anteriores, na medida em que são passíveis de solução ou pelo menos de forte alteração. Assim, e numa radiografia rápida sobre as principais deficiências da nossa Universidade, poder-se-ia salientar

- Ensino de objectivos, métodos e qualidade questionável.
- Investigação científica demarcada da Universidade e desinserida numa estratégia de desenvolvimento científico, tecnológico e cultural.
- Articulação fraca entre as escolas numa mesma Universidade e destas entre si.
- Escassez conflagradora de cursos de pós-graduação e de doutoramentos em universidades nacionais.
- Virtual inexistência de cursos nocturnos, tipo "sanwich" e por correspondência.
- Resposta quase nula às necessidades de reciclagem, aperfeiçoamento e comunicação de graduados.
- Extensão cultural manifestamente subalternizada.
- Serviço à Comunidade de peso diminuto.
- Semestres de escolaridade insuficiente (às vezes com uma dezena de semanas de aulas efectivas).
- Inexistência de apoio aos estudantes recém-graduados na procura/detecção de emprego.

Para que a problemática envolvida possa ser atacada com um mínimo de probabilidades de êxito torna-se imprescindível que os agentes intervenientes assemtem as suas análises e a sua acção numa atitude e numa serenidade potencialmente capazes de criar um espírito novo.



### 1.3 - A Atitude

Perante uma situação como a portuguesa, fortemente carenciada em muitos setores fundamentais e com recursos comparativamente limitados, importa que, antes do mais, se tenha desta situação uma consciência plena para que possa ser assumida. Com efeito, o conhecer e assumir o nosso atraso e as nossas dificuldades, a identificação com o nosso estágio de desenvolvimento é, sem dúvida, uma premissa importante no delinear de uma terapêutica exequível e adequada.

Lamentavelmente este grau de consciência não foi ainda cabalmente atingido em Portugal. De facto, é comum verem-se cientistas e técnicos recém-chegados do exterior mostrarem desprezo pelas estruturas atrasadas que vêm reencontrar e que, no seu modo de ver, não estão à altura de merecer a sua "alta" contribuição. Nenhum destes se sente responsável por esse atraso e, pior, raros são os que se sentem solidários na luta pela sua superação. Estes "estrangeirados" optam, por um lado, por uma crítica áspera e humilhante das estruturas e métodos, mas ficam, por outro lado, passivamente aguardando que "as autoridades académicas" ou as agências do governo lhes proporcionem a qualquer custo os meios e condições que o seu "snobismo intelectual" julga credor.

De outro estilo, mas de igual modo viciada e pronunciadamente negativa, é a atitude assumida por alguns corpos académicos portugueses que difundem explicações mais ou menos profundas para o nosso atraso como se de um fatalismo inevitável se tratasse. Pregam, no fundo, o conformismo, ao invés do inconformismo necessário, fundado numa atitude crítica e indagativa.

O enfrentar decidido das nossas carências e dificuldades é um imperativo nacional a que as Universidades não podem nem devem fugir. E devem fazê-lo de forma tal que a sociedade portuguesa se aperceba claramente de que se procura superar a decalagem e não perpetuá-la. Porém, para que esse desiderato seja conseguido exige-se uma estratégia com metas expressamente definidas, projectos e acções cuidadosamente preparados e uma extrema vigilância na sua execução, a par de uma participação activa e ordenada dos mais motivados e mais capazes.

Trata-se de ganhar a Universidade para um desenvolvimento nacional autônomo, capaz de contribuir para o tornar mais intencional e mais acelerado ou de perder a Universidade por inércia que traduz o risco de deixar transformas as nossas escolas em centros de manipuladores de ideias dependentes do saber estrangeiro, de doutrinadores do nacional-conformismo ou de repetidores da ordem cultural que não é a nossa.

Urge, pois, repensar a Universidade *aqui e agora* de forma a adaptá-la ao progresso científico, tecnológico e social e partindo do princípio de que esta é um instrumento da nação no seu esforço de auto-construção.

Não se trata de reinventar a Universidade, mas também se não trata de copiar modelos alheios. Importa, outrossim, conhecer as várias experiências para que consciente, crítica e autonomamente se escolham soluções adaptadas às nossas condições passadas e presentes e orientadas inequivocamente para o futuro.

A reestruturação desejável das Universidades não se passa apenas no plano da gestão das escolas. Este é um dos aspectos, importante sem dúvida, mas, nem por isso menos parcelar. É o todo sistémico que está em causa e mesmo esse, acrescenta-se, não depende somente da fruição de um bom organigrama para funcionar eficientemente. É indispensável também que os seus agentes compreendam a sua missão e se comprometam com motivação nos objectivos e acções fundamentais.

Em síntese pode dizer-se que o futuro da Universidade Portuguesa depende da firmeza com que se optar pela alternativa crucial de se evitar a Evolução espontânea que tenderá provavelmente para o encapsulamento das Instituições ou, pelo contrário impor um Planeamento exigente fundamentado num compromisso com a Sociedade - Nação e seus problemas.

Que não haja, porém ilusões! As opções a seguir poderão ser óbvias, mas não são, seguramente, pacíficas. Ao invés, elas são frequentemente contestadas, em especial pelos oportunistas que defendem o "espontanismo" em nome de uma liberdade vaga, para ocultar a sua preferência por uma nau sem rumo, onde não sejam chamados a responsabilizar-se no esforço global, ou, ainda, por aqueles cuja incapacidade ou diletantismo faz rejeitar o compromisso com a nação, de produ



zir mais e melhor.

Tem-se, contudo, fé em que a vasta maioria dos universitários portugueses está disposta a aceitar o desafio de ganhar a Universidade.

#### 1.4 - O Planeamento

O planeamento integrado do desenvolvimento do sistema universitário assenta num esquema participativo em que as unidades intervenientes geram e recebem os fluxos informativos para os níveis de planeamento adjacentes. Esquematicamente

Plano Nacional ↔ Educação ↔ Universidade ↔ Faculdade ↔ Unidades Orgânicas (Depart)

Cada unidade em cada nível estabelece, assim, as coordenadas do seu próprio processo de planeamento, em face das suas aspirações e necessidades (fluxo da direita para a esquerda do esquema) e atendendo às orientações e estratégias globais (fluxo da esquerda para a direita do esquema).

A existência de um planeamento integrado constitui, sem dúvida, um instrumento idóneo para a tomada de decisões dos órgãos de gestão e um coadjuvante importante para uma verdadeira e responsável autonomia universitárias.

Para além disso, o conjunto de acções inerentes ao processo de planeamento contribui para ajustar modelos de ensino-aprendizagem, para avaliar as funções e potencialidades das instituições e seus órgãos, reflectindo, por outro lado, o grau de participação dos seus diversos sectores. Permite, ainda, e, sobretudo, avaliar e incentivar a eficiência interna da instituição, inventariar os recursos disponíveis e necessários, em função das medidas expectáveis.

A necessidade de um planeamento integrado assuma particular acuidade no que respeita a

- Eficiente distribuição e utilização de recursos
- Articulação dos sistema nacional de ensino universitário entre si e com o mercado de trabalho
- A dequação da política de investigação aos objectivos estratégicos do de



envolvimento científico, tecnológico e cultural.

No que ao primeiro ponto se refere, urge inventariar o potencial científico e tecnológico das Universidades no que respeita ao aspecto humano e de equipamento de forma a concentrar capacidades indispensáveis ao lançamento de acções de pós-graduação destinadas à valorização dos agentes de ensino e investigação e aos profissionais exteriores aos quadros universitários. Paralelamente e em consonância com o Estatuto de Carreira adequado, haverá que programar a ocupação em tempo integral dos docentes universitários, criando Acções e promovendo a sua digna instalação.

Quanto ao segundo aspecto - coordenação dos programas de ensino das várias escolas e destes com o mercado de trabalho - importa sublinhar que é tendência generalizada nos países da OCDE a adequação das políticas educativas ao mercado de emprego, em especial nos cursos profissionalizantes.

Esta adequação exige, por um lado, uma estimativa sobre as perspectivas da oferta de emprego num horizontz largo de 5-10 anos e, por outro lado, a criação de elevada polivalência que permitam a adaptação dos graduados a um espectro largo de ocupações profissionais.

|O período de 5-10 anos citado compreende-se melhor se se atender a que, sendo de cinco anos a duração habitual de um curso universitário e de um ano o prazo para a sua preparação, o impacto dos diplomados só se verifica, em regra, ao fim de 8-10 anos após a ideia inicial de lançamento do curso. |

Paralelamente, torna-se necessário, através do oferecimento sistemático de cursos de pós-graduação de pelo menos 1 ano integral, dar resposta à procura de formações especializadas ou não tradicionais, nomeadamente de índole inter- e trans-disciplinar.

Não se dispendo de um plano a médio prazo que possibilite uma estimação das necessidades de mão-de-obra qualificada, nem dependendo das Universidades a capacidade de absorção do mercado de trabalho, torna-se claro que é ainda mais premente a realização de um esforço conjunto entre os sistemas educativo

e produtivo, como forma de minimização da desfazagem potencial entre ambos.

Finalmente, no respeitante ao planeamento da investigação científica das Universidades, será importante

- A sua integração com a investigação prosseguida noutras instituições
- A sua participação mais activa no estado dos problemas da sociedade, de natureza científica, tecnológica, cultural ou social, assumindo-se como investigação estratégica.
- A protecção e apoio à investigação fundamental, como investimentos a prazo que é.
- A avaliação da eficácia interna e externa dos projectos e centros, entendendo-se eficácia interna como o nível atingido em face dos padrões internacionais e por eficácia externa o grau da sua adequação aos objectivos de desenvolvimento economico-social do país e aos parâmetros da sua política científica, tecnológica e cultural.
- A reformulação dos meios e critérios de financiamento em especial por parte do I.N.I.C.

## 2. BASES PARA UM MODELO POSSÍVEL

### 2.1 - Objecto da Gestão

Convém situar à partida o objecto da gestão universitária para que se não dilua na complexidade do modelo organigramático aquilo que, realmente, é essencial. Importa, assim, reafirmar que o essencial de uma Universidade são as suas Acções "Produtivas" de Ensino, Investigação e Serviço à Comunidade, e que a Instituição avança, se e quando aquelas Acções se realizam cabalmente.

Am consequência, todo o sistema gestor deve ser organizado no sentido de assegurar um máximo de eficiência a essas Acções. Trata-se, assim, de estabelecer um modelo que permita uma adequada utilização e gestão dos recursos disponíveis e que assegure a coordenação dos vários sectores que contribuem para a realização ou para o apoio logístico às Acções.

Em resumo, visualizam-se como objecto da gestão

- i. As Acções "Produtivas" (de Ensino, Investigação e Serviço).
- ii. Os Recursos propiciadores das Acções (humanos, materiais e financeiros).
- iii. Os mecanismos de articulação acção/recursos.
- iv. A coordenação global de acções e recursos.

A reestruturação "administrativa" das Universidades passa, portanto, por todos e cada um daqueles aspectos, dentro do princípio fundamental da minimização da razão custos/benefícios de cada Acção ou conjunto de Acções.

## 2.2 - Níveis de Gestão

Antes de discutir aspectos de gestão das Acções "Produtivas", importa sublinhar a necessidade dessas mesmas Acções se enquadrarem e respeitarem os princípios e objectivos da instituição. Tal corresponde a assegurar o real interesse da Acção, a não-duplicação de esforços ou meios, a existência de recursos requeridos, etc. Por outras palavras, pressupõe-se a existência de um planeamento integrado e a subsequente coordenação de actividades.

O planeamento e coordenação devem, pois, ser considerados como actividades normais e intrinsecas de qualquer modelo gestor e devem, por isso, decorrer aos vários níveis de naturalidade do sistema. Distinguem-se desta sorte os seguintes níveis de gestão/coordenação/planeamento

- A. Nível supra-institucional ou para-ministerial
- B. Nível "Universidade"
- C. Nível "Faculdade/Escola/Instituto"
- D. Nível "Unidade Orgânica" (Departamento)

e, eventualmente

- E. Nível "Núcleo" ou "Área Disciplinar" em Unidades Orgânicas de apreciável dimensão ou diversidade

Cumprе chamar a atenção de que o chamado "Decreto de Gestão" visa funda-



mentalmente o nível C não contemplando os níveis A ou B e integrando os níveis D e E em órgãos colegiais do nível C de dimensão elevada e eventualmente organizáveis em pelouros científicos.

O objecto deste Decreto não foi, portanto, o de definir um modelo gestor para a instituição Universitária mas o de ocupar um espaço vazio criado com o rompimento da estrutura anterior ao 25 de Abril. E fê-lo ao nível C onde tradicionalmente é mais nítido o contorno institucional.

Não obstante os defeitos inatos apontados teve porém este Diploma o mérito de ter de algum modo disciplinado a gestão científico-pedagógica e administrativa e implementado um espírito de participação e democraticidade que importa preservar e apurar.]

### 2.3 - Natureza da Gestão

A natureza das preocupações a cada um dos níveis citados é necessariamente diversa, sugerindo a existência de pelouros e/ou assessorias cuja criação deverá, naturalmente, depender da decisão dos responsáveis aos vários níveis.

Antecipam-se cinco ordens de gestão para as quais deverão existir competências e responsabilidades próprias:

- Orientação/Gestão Científica
- Orientação/Gestão Pedagógica
- Orientação/Gestão Administrativa
- Orientação/Gestão Planeamento
- Orientação/Gestão Serviço/Extensão

### 2.4 - Pressupostos da Gestão

Muitos dos pressupostos a que deve obedecer o modelo de gestão universitária ficaram implícitos nos considerandos já alinhavados. Outros decorrerão dos contornos dos órgãos de gestão que mais adiante se descrevem. Julga-se, porém, conveniente, como forma de sistematização, explicitar cinco características que

em regra, os órgãos de gestão devem preencher

- Democraticidade (maioria dos membros eleitos)
- Operacionalidade (dimensão adequada e capacidade de decisão)
- Representatividade (participação dos principais intervenientes)
- Competência (capacidade técnica intrínseca)
- Responsabilidade (• interlocutor da responsabilidade colegial  
• atribuições bem identificadas)

## 2.5 - Gestão de Recursos

### Conceito de Unidade Orgânica

Numa Universidade há a considerar recursos de três tipos:

- Humanos
- Materiais (instalações e equipamento)
- Financeiros

que constituem património - eventualmente flutuante que se foi constituindo com o objectivo de satisfazer as Acções "Produtivas" das Universidades. Devem, pois, estar iniludivelmente ao serviço dessas mesmas Acções.

Ao contrário das Acções que podem modificar-se ou suprimir-se de acordo com as necessidades e a conjuntura, os recursos são de carácter mais permanente. Não admira, assim, que nas universidades mais recentes, se haja privilegiado a organização de recursos como esqueleto da estrutura permanente das instituições.

Até há algumas décadas a evolução do saber era comparativamente lenta e, por esse facto, os cursos universitários tinham um carácter de metaestabilidade que permitia uma identificação quase natural entre um curso e os recursos subjacentes. Porém, com a criação de novas Acções e, em especial, as de índole interdisciplinar, aquela relação biúnivoca (entre um ramo ou curso tradicional de ciência e um conjunto de recursos) foi perdendo gradualmente o seu princípio de validade.

Tornou-se, pois, desejável, por uma questão de funcionalidade, organizar o saber menos dependentemente das Acções-cursos e mais de acordo com princípios lógicos de organização, como sejam a afinidade científica e a massa crítica envolvida. Nasceram desta forma num vasto número de Universidades e adentro de cada Faculdade ou Escola em vários países, formas novas de organização do saber a que corresponderam designações diversas, de entre as quais a mais comum foi a de Departamento.

Tendo a palavra "Departamento" conotações diferentes de país para país e mesmo de Escola para Escola, entende-se preferível usar aqui uma terminologia diferente. Para tal introduz-se o conceito de Unidade Orgânica (U.O.) como correspondendo ao nível D de organização de recursos numa Faculdade ou Escola. Assim, por exemplo,

Uma U.O. Científico-Pedagógica promoverá o conjunto de actividades que caem no âmbito da sua área do saber, administrará os recursos adstritos e planejará a aquisição de novos recursos.

Uma U.O. pode, porém, ter intenções diversas das mencionadas para as U.O. Científico-Pedagógicas. Estão neste caso as que promovem um apoio logístico global tais como Oficinas Gerais, Centro de Computação, Biblioteca Geral, Secretaria, etc. Estas U.O. designam-se por U.O. de Apoio Logístico.

Caberá também considerar outras U.O. ao nível D como os Museus, Jardins Botânicos ou Centros Autónomos que concorrendo embora para os fins da Universidade têm uma especificidade própria. Estas U.O. são englobadas na designação de U.O. Adjacentes ou U.O. Adstritas.

Em resumo, ao nível da Escola/Faculdade consideram-se três tipos de Unidades Orgânicas:

- U.O. Científico-Pedagógicas
- U.O. Apoio Logístico
- U.O. Adjacentes ou Adstritas

que, naturalmente, deverão ter uma tipologia gestonária diferenciada.



Acrescente-se, ainda, que em primeira aproximação se poderá visualizar uma certa analogia entre o conceito de U.O. Científico-Pedagógica e o de Departamento da escola americana.

#### U.O. Científico-Pedagógica

Admite-se a existência de dois níveis de gestão

- Conselho Plenário
- Conselho Executivo

O Conselho Plenário seria constituído pela totalidade dos membros da U.O. tendo como atribuições fundamentais a aprovação do programa e relatório de actividades da U.O., podendo ainda ser convocado pelo Conselho Executivo sempre que este o entender.

O Conselho Executivo seria composto pelos representantes eleitos pelos "núcleos" ou "áreas disciplinares" em que a U.O. for organizada e eventualmente por um representante dos funcionários não-docentes.

Sempre que tal fosse julgado conveniente pelo Conselho Executivo poderia ainda haver um porta-voz dos discentes utilizadores do Departamento.

O representante de cada "núcleo" ou "área disciplinar" seria sempre que possível doutorado. Se desta disposição resultasse um Conselho Executivo sem assistentes deveriam estes eleger o seu porta-voz ao Conselho Executivo.

O Coordenador da U.O. - necessariamente um doutorado - seria eleito pelos representantes ao Conselho Executivo, que poderiam ainda escolher um Coordenador-substituto e um secretário.

#### U.O. de Apoio Logístico

A gestão das U.O. de Apoio Logístico seria assegurada por um Conselho da Unidade composto por

- Coordenador da Unidade, de preferência doutorado, nomeado pelo Conselho Directivo da Faculdade.

- Responsável administrativo da Unidade
- Representante do pessoal da Unidade
- Dois representantes dos utentes

#### U.O. Adjacentes ou Adstritas

A tipologia de gestão seria definida caso a caso tendo em atenção o disposto nos números anteriores.

### 2.6 - Gestão de Acções

#### Ensino

Em termos disciplinares a caracterização de um curso pode ser feita atendendo ao tipo de interacção induzido nas disciplinas tradicionais. Admitem-se assim

- i. Cursos monodisciplinares
- ii. Cursos pluridisciplinares
- iii. Cursos interdisciplinares
- iv. Cursos transdisciplinares

No caso i. situar-se-ão, sem dúvida, muitos dos cursos de especialização e pós-graduação oferecidos num espectro estreito do conhecimento. No caso ii. incluem-se a vasta maioria dos actuais cursos constituídos por um somatório de disciplinas-tipo, com metodologia e conteúdos bem diferenciados.

Aos casos iii. e iv. correspondem ópticas não integráveis em áreas tradicionais. Assim, classifica-se de interdisciplinar aquela orientação que resulta da simbiose ou conjugação de duas (ou mais) disciplinas tradicionais, de forma a gerar um saber e uma metodologia não identificáveis com as disciplinas-mães. [Note-se que o conceito de interdisciplinaridade é intrinsecamente dinâmico, na medida em que, à medida que o tempo transcorre e o saber se alarga, uma formação interdisciplinar tende a transformar-se em clássica.] A transdisciplinaridade, por seu turno, encerra uma nova síntese acerca de grandes temas

Homem, ambiente, urbanismo, etc.), não sendo passível de entendimento - pelo menos no horizonte próximo - como uma futura disciplina.

Nota-se, desta sorte, que a maioria das acções de ensino formal tendem a interessar disciplinas (ou áreas disciplinares) de variados domínios do saber organizado. Por outras palavras, não é fácil encontrar cursos de graduação formal que possam ou devam ser assegurados inteiramente por um departamento e, daí, que se haja sentido a necessidade de despojar os departamentos de uma identificação com os cursos formais. Para além de corresponder a um sentido da evolução, esta "separação" entre departamento e curso permitiu consagrar, independentemente, os objectivos do curso ou da acção, facilitando, simultaneamente, a tarefa de adaptação, criação e supressão de programas e acções de ensino.

Na prática, um curso resulta do somatório das contribuições departamentais nas suas áreas próprias. Nestas condições, importa assegurar a necessária unidade que deve existir num curso, promovendo os mecanismos de orientação/gestão/coordenação na óptica dos objectivos do curso-acção em causa.

Sugere-se a existência de três entidades

- Director do Curso - Designado pelo Conselho Directivo
- Conselho de Coordenação do Curso
- Conselhos de Coordenação de Ano

Os Conselhos de Coordenação de Ano são tantos quantos os anos de graduação. Compõem-no

- Regentes do Ano que entre si elegem o Coordenador do Ano
- Representante de Assistente
- Três alunos

O Conselho de Coordenação do Curso seria, então, composto por

- Director de Curso
- Coordenador de Ano (5 ou 6)
- Discentes de Ano (5 ou 6)



## Investigação

Não faz sentido, hoje em dia, uma Universidade em que se não desenvolva a investigação, mas uma investigação integrada na estrutura universitária.

Os actuais Centros de Investigação vivem actualmente à margem da vida académica, dependendo virtualmente do I.N.I.C. Se no que respeita ao financiamento e à avaliação crítica - "a priori" e "a posteriori" - se pode admitir a participação de uma entidade supra-universitária, o mesmo não sucede no que respeita à gestão de recursos humanos e materiais e articulação de Acções.

Reconhece-se que não é fácil recuar, repentinamente, do tipo de dependência criada perante o I.N.I.C., nem do tipo de política de "Centros" iniciada, pelo que toda a transformação deverá ser gradual e cuidadosamente planeada de molde a não destruir as frágeis estruturas da nossa investigação.

Em muitos casos a separação do que é Centro do I.N.I.C. e departamento ou laboratório departamental é difícil, para não dizer artificial. Nestas circunstâncias parece aconselhável a integração do Centro na estrutura departamental, ou equivalente continuando o I.N.I.C. a ser a entidade financiadora e avaliadora dos projectos que subsidiasse,

Esta integração facilitaria certamente a política de formação de pessoal docente, possibilitando uma mais racional utilização dos recursos disponíveis em termos de lançamento de cursos de especialização e pós-graduação.

Duas vias não necessariamente alternativas parecem promissoras para ultrapassagem de eventuais dificuldades de integração.

- i. Participação de um elemento do Conselho Directivo do Centro no Conselho de Gestão do Departamento (U.O. Científico-Pedagógica) e vice-versa.
- ii. Estabelecimento de protocolos de integração-cooperação

A integração torna-se, obviamente, mais difícil para os actuais Centros de vocação mal-definida. Nestes casos várias alternativas se perfilam

- i. Integração em Institutos Autônomos de dimensão e "status" equivalente às Faculdades/Escolas
- ii. Agrupamento em Complexos Autônomos de "status" equivalente às Unidades Orgânicas
- iii. Existência como Centro do I.N.I.C. e estabelecimento de convênios de cooperação, como forma transiente de definição futura.

Para além dos aspectos citados, deve ainda salientar-se que:

- a) A não-integração em Unidades Orgânicas pressupõe uma área física e equipamento próprios.
- b) A existência de Centros não deve impedir o apoio a projectos "soltos" de inegável interesse e que podem constituir o embrião de centros futuros.
- c) O financiamento à investigação deve fazer intervir as Universidades, dando-lhes mesmo meios financeiros para desenvolvimento das suas áreas estratégicas.
- d) Independentemente do maior ou menor grau de integração dos actuais Centros, é urgente a criação de mecanismos de avaliação da eficiência dos Centros e projectos.

A forma de gestão dos Centros ou Projectos foi definida pelo I.N.I.C. em bases que têm sido consideradas satisfactorias e que não estão em contradição com as ideias ora expendidas. Desse modo, não se discutem, por desnecessárias, as formas dos órgãos de gestão da investigação.

#### Serviço à Comunidade

Diversas acções, para além das que resultam do ensino formal ou da investigação científica, podem ser levadas a cabo no âmbito da Universidade em favor da Sociedade em geral ou da comunidade científica em particular. Englobando-se no que se convencionou chamar Serviço à Comunidade, citam-se

- Cursos de reciclagem
- Cursos de aperfeiçoamento
- Cursos de divulgação
- Extensão cultural
- Acções de intervenção (educação de adultos, serviços médios ...)
- Serviços de rotina (análises, informática ...)
- Cedência de instalações

O incentivo e enquadramento destas actividades deverá, numa primeira fase, fazer-se num dos cinco níveis anteriormente citados, isto é, devem inserir-se

- No âmbito ministerial
- No âmbito da Universidade
- No âmbito da Faculdade/Escola
- No âmbito da Unidade Orgânica

ou ainda

No âmbito do "Núcleo" ou "Área Disciplinar"

### 3. NOTA FINAL

3.1 - O presente texto preocupa-se fundamentalmente com a realidade que são as Universidades Tradicionais.

Herdeiras actuais dum passado rico, em tradições e realizações, cabe às Universidades Tradicionais o desempenho de um papel fundamental e insubstituível na preservação, desenvolvimento e difusão dum saber e duma cultura que se querem vivas e ao serviço da comunidade.

Tendo sofrido a avalanche discente que se traduziu pela triplicação dos seus efectivos no curto prazo de quinze anos, pouco espaço e tempo restou para que as Universidade se voltassem para si mesmas em busca duma adaptação de estruturas e modelos idealizados para uma realidade diferente.

Com a revolução do vinte e cinco de Abril e as inerentes modificações que



induziu, as estruturas estremeceram, as mentalidades entrechocaram-se e um desejo veemente de modernização se fez sentir. São que não-reflectido, não-articulado e, em parte, não-baseado na realidade portuguesa.

Repensar a Universidade Tradicional porque o país precisa - urgentemente - dela!

Repensar a Universidade Tradicional como homenagem à sua história, à sua força, ao seu futuro!

3.2 - Muito do que fica expresso no presente trabalho, nomeadamente, no que de inovador possa ser encontrado, deriva do esforço de reflexão próprio e alheio induzido pela criação das Novas Universidades e, em especial, a Universidade do Minho.

3.3 - Nenhum modelo é universal e muito menos quando se trata de instituições tão complexas como as grandes universidades..

Por isso e em respeito à autonomia efectiva das estruturas universitárias, importa explicitar claramente que cada Universidade e mesmo cada Faculdade ou Escola deverá procurar definir o seu próprio modelo de organização.

O presente texto destina-se pois, e tão somente, a suscitar alguma reflexão, ao procurar balizar os contornos de um modelo possível, que responda a algumas carências e propicie um desenvolvimento global e autónomo das nossas instituições.