

Universidade do Minho

RELATÓRIO FINAL

DocentesUM

**Corpo Docente da Universidade do Minho: Caracterização
Demográfica e Estratégias de Rejuvenescimento**

Dezembro 2020

Ficha técnica

Promotor | Conselho Geral da Universidade do Minho

Coordenação | António Fonseca | Carla Sá | Cláudia Viana | Emília Araújo | Helena Sousa |

Leandro Almeida | Luís Carlos Fernandes | Rosa Vasconcelos

Bolseira | Márcia Silva

Local | Universidade do Minho, Braga

Ano | 2020

Índice

Índice de tabelas	IV
Índice de gráficos	VI
Índice de figuras.....	VII
Agradecimentos	VIII
Resumo	IX
Introdução	10
1 Método	14
1.1 Pesquisa documental e bibliográfica.....	14
1.2 Recolha de informação estatística e administrativa	15
1.3 Entrevistas.....	15
1.4 Inquérito por questionário	16
1.5 Grupo de discussão	20
2 Envelhecimento do corpo docente e estratégias de rejuvenescimento: revisão da literatura..	21
2.1 O envelhecimento e a transição para a reforma	21
2.2 Estratégias de intervenção e gestão da idade no contexto académico.....	24
3 Contextualização legal: regimes jurídicos da aposentação	32
4 Caracterização do corpo docente do ensino superior: Europa, Portugal e UMinho	38
4.1 Envelhecimento do corpo docente na Europa e em Portugal	38
4.2 O corpo docente da Universidade do Minho.....	40
5 O envelhecimento como “problema” na UMinho	47
5.1 Visão dos participantes	47
5.2 “Efeitos” do envelhecimento	51
6 Modos de encarar a aposentação.....	58
6.1 A perspetiva dos diretores de departamento	58

6.2 A perspetiva dos docentes de carreira	60
7 Previsões e tendências: visão dos participantes no estudo	62
7.1 Importância da tomada de decisão.....	62
7.2 Previsões e tendências.....	63
7.3 O envelhecimento e o “problema” das identidades	68
8 Estratégias de intervenção: visão dos participantes	71
8.1 Visão dos diretores de departamento.....	71
8.1.1. Renovação do corpo docente.....	72
8.1.2. A gestão da idade dos docentes	78
8.2 Visão dos docentes e investigadores	79
9 O envelhecimento como desafio de políticas institucionais	84
9.1 Questões de enquadramento	84
9.2 Eixos estratégicos no futuro da Universidade do Minho	86
9.2.1. Eixo estratégico: desenho institucional.....	88
9.2.2. Eixo estratégico: Gestão da Diversidade Geracional.....	91
9.2.3. Eixo estratégico - Recrutamento de Pessoal Docente.....	95
Nota conclusiva.....	100
Referências	103
Anexos.....	114
Anexo 1. Guião de Entrevista (Diretores/as e Presidentes das SUOEI E UOEU).....	114
Anexo 2. Inquérito por questionário aos docentes de carreira da UMinho	116
Anexo 3. Inquérito por questionário a investigadores/as da UMinho	120
Anexo 4. Tabelas e gráficos adicionais	125

Índice de tabelas

Tabela 1. Temas e subtemas em análise das entrevistas	16
Tabela 2. Inquérito aos docentes: características dos inquiridos	17
Tabela 3. Inquérito aos investigadores: características dos inquiridos	18
Tabela 4. Síntese sobre medidas e estratégias a implementar apresentadas pela literatura	27
Tabela 5. Tempo de serviço e idade para a aposentação.....	35
Tabela 6. Número de docentes da Universidade do Minho, por UOEl e idade (2019)	40
Tabela 7. Categoria profissional por grupo etário (2019)	42
Tabela 8. Número de aposentações por categoria (2015-2019)	43
Tabela 9. Número de aposentações por ano em função do tipo de aposentação (2015-2019) ..	44
Tabela 10. Número de contratações de docentes de carreira e convidados (2015-2019).....	45
Tabela 11. Grau de satisfação dos docentes inquiridos por idade, categoria e UOEl.....	50
Tabela 12. Motivação para o desempenho das atividades académicas	51
Tabela 13. Efeitos do envelhecimento (investigadores e docentes da UM)	52
Tabela 14. Decisão de aposentação e satisfação	61
Tabela 15. Riscos associados à perda de docentes de carreira e envelhecimento	63
Tabela 16. Previsão do número total de aposentações (2020 – 2035)	64
Tabela 17. Número de aposentações por UOEl e SUOEl	65
Tabela 18. Medidas de âmbito nacional.....	72
Tabela 19. Perceção de docentes e investigadores em relação às medidas propostas	80
Tabela 20. Síntese comparativa das medidas mais assinaladas pelos docentes e investigadores	80
Tabela 21. Ambição profissional dos investigadores inquiridos para os próximos 5 anos.....	81
Tabela 22. Carreira desejável por UOEl (investigadores).....	81
Tabela 23. Atividade docente antes de e em 2019/2020.....	82

Tabela 24. Representação sobre as vantagens de assumir docência	82
Tabela 25. Grau de satisfação com a atividade académica	83
Tabela 26. Eixo estratégico: Desenho institucional	90
Tabela 27. Eixo estratégico: Gestão da Diversidade Geracional	94
Tabela 28. Eixo estratégico: Recrutamento e Seleção	98
Tabela 29. Média de idades por departamento (2019)	125
Tabela 30. Número de docentes por categoria e UOEl (2019)	126
Tabela 31. Número de aposentados por UO e por SUO (2015-2019)	127
Tabela 32. Data da entrada para a categoria atual	128
Tabela 33. Número de aposentações previstas (2026-2035)	129
Tabela 34. Visão dos docentes de carreira sobre o envelhecimento	131
Tabela 35. Intenções de reforma por escola, idade, género e categoria do corpo docente	132
Tabela 36. Evolução do número total de docentes de carreira da UMinho	133

Índice de gráficos

Gráfico 1. Índice de envelhecimento dos docentes no ensino superior, UE (2018)	39
Gráfico 2. Evolução do número de docentes do ensino superior público em Portugal, por ano letivo e grupo etário	40
Gráfico 3. Pirâmide etária dos docentes de carreira na UMinho (2019)	41
Gráfico 4. Ano de entrada dos docentes de carreira na UMinho.....	43
Gráfico 5. Número de contratações e aposentações (2015-2019)	44
Gráfico 6. Número de alunos (ETI) por ciclo de estudos (2015-2019).....	44
Gráfico 7. Ano de entrada na UM dos investigadores, docentes convidados e de carreira na UM (2015-2019)	46
Gráfico 8. Número de alunos (ETI) por UO (2015-2019)	134

Índice de figuras

Figura 1. Visão geral das meta-estratégias e possíveis resultados por meio de processos-chave	26
Figura 2. Tipos de cultura organizacional	89

Agradecimentos

A equipa responsável pelo projeto agradece a confiança do júri que aprovou o projeto, assim como do Conselho Geral da Universidade do Minho.

Estamos muito gratos aos Presidentes de Escolas/Institutos e Diretores de Departamentos pela disponibilidade e colaboração demonstradas ao longo deste estudo.

Agradecemos também aos colegas, investigadores e docentes de carreira que tão prontamente responderam aos nossos pedidos de colaboração (entrevistas e inquérito por questionário).

O nosso muito obrigado à Reitoria da Universidade do Minho pela cedência da base de dados anonimizada.

Dirigimos agradecimentos especiais à Secretária do Conselho Geral da UMinho, Dra. Maria José, pelo cuidado e apoio inestimável em todas as fases desta pesquisa.

Resumo

Este relatório apresenta os principais resultados da pesquisa iniciada no final de 2019, relativa ao projeto “DocentesUM – Corpo Docente: caracterização demográfica e estratégias de rejuvenescimento”. Tem um duplo objetivo: por um lado, caracterizar em termos demográficos a situação atual do corpo docente da UMinho e, por outro lado, apresentar propostas de intervenção geracional concordantes com o desígnio de reforçar a sustentabilidade da UMinho, a médio e longo prazo. A partir da análise de dados do corpo docente da Universidade do Minho que permitiram mapear as principais tendências relativas ao volume de aposentações nos próximos anos, o relatório apresenta as principais perceções dos docentes e investigadores auscultados e procura discernir algumas opções de política para a mitigação dos efeitos do envelhecimento, no quadro de estratégias institucionais mais gerais e, de algum modo, interdisciplinares. Na prática, o estudo envolveu o cruzamento de diversas técnicas de diagnóstico de índole qualitativa (entrevistas semiestruturadas e grupos de discussão) e quantitativa (dados administrativos e inquérito por questionário), procurando favorecer a participação alargada da população académica na compreensão do problema. A informação recolhida e tratada permite concluir que o envelhecimento docente é uma preocupação estrutural para a grande maioria das Escolas/Institutos e que reflete algumas tensões já constituintes dos quotidianos da gestão académica, em particular no que se refere à atribuição de serviço docente e, em consequência, a necessidade crescente de recorrer semestralmente a contratações de pessoas em regimes mais flexíveis e pouco estáveis. Ainda que o envelhecimento seja percebido de forma muito particular em algumas escolas com dinâmicas muito específicas no que respeita ao modo de estruturar o ensino, genericamente é entendido como um fenómeno que implica atenção especial à oferta formativa e à capacidade de manutenção de certas áreas e/ou cursos. Todavia, o estudo permite identificar outros vértices colaterais do problema, nomeadamente no que se refere ao desenvolvimento dos recursos docentes e ao interesse em se repensar alguns dos enquadramentos legais existentes, em especial no que se refere à ativação de modalidades que facilitam as decisões estratégicas a respeito das carreiras dos docentes e mudança /reconfiguração dos universos culturais que caracterizam os modos de estar na academia.

Palavras chave: Envelhecimento. Ensino superior. Idade. Rejuvenescimento.

Introdução

Nas últimas décadas as instituições de ensino superior têm tido um papel de enorme relevo em Portugal na promoção da mobilidade social e na melhoria das qualificações das populações (Baltazar, Vieira, Vieira & Rego, 2013). Simultaneamente, tal como em grande parte dos países da União Europeia, as universidades portuguesas vivem desde há alguns anos desafios que exigem novas respostas por parte dos governos e das lideranças institucionais (Mano & Marques, 2012; Veiga, Magalhães & Videira, 2020).

O envelhecimento do corpo docente é um destes desafios e concorre, paradoxalmente, com algumas tendências significativas no ensino superior, em grande parte alinhadas com a incorporação de princípios de orientação neoliberal. Por um lado, a redução dos recrutamentos, a que se junta a falta de atratividade da atividade docente (principalmente no que respeita a perspetivas de carreira, remuneração e reconhecimento). Por outro, o decréscimo demográfico, a internacionalização e globalização do ensino superior (Carvalho & Santiago, 2010; Cardoso, Carvalho & Videira, 2018; Diogo, Barbosa & Carvalho, 2019; Paul, Barbosa & Bydanova, 2019), a que se acrescentam o subfinanciamento do ensino superior público e a adesão ao regime fundacional têm contribuído para o acentuar da gestão neoliberal da universidade e o aumento da precariedade associada ao trabalho académico (Comissão Europeia, 2018; Federação Nacional dos Professores, 2019).

Certo é que o envelhecimento docente é reconhecido como um “problema” pelo menos, desde 2008 (Eurydice, 2008). Em Portugal, António Cunha, então presidente do CRUP (2015)¹ referia-se ao envelhecimento do corpo docente como uma “bomba relógio”. Dois anos depois, em 2017, o novo presidente, Fontainhas Fernandes, afirmava ser “preciso renovar o corpo docente envelhecido”².

De facto, o Ensino Superior é hoje marcado pela crescente flexibilização da oferta, o aumento e a diversidade de propostas formativas, a relevância das instituições de ensino superior para o desenvolvimento local e regional (Santoalha, Biscaia & Teixeira, 2018) e a ênfase na promoção de modelos de atuação em parceria e que implicam a interação entre academia, indústria e governos

¹<https://tv24.iol.pt/sociedade/universidades/crise-mostrou-que-a-formacao-universitaria-portuguesa-e-muito-boa>

² http://www.snesup.pt/htmls/_dlds/2017.10.16_JN.pdf

(Etzkowitz, 2003; Marques, Caraça, & Diz, 2006; Santiago, Carvalho & Ferreira, 2013; Etzkowitz & Zhou, 2017).

Nesta perspetiva, a gestão de recursos humanos docentes afigura-se, assim, cada vez mais sensível e prioritária, em particular no que respeita à temática do envelhecimento, uma vez que este pode “conduzir a um défice de pessoal qualificado em determinadas áreas de estudo devido às reformas maciças que se preveem num lapso de tempo relativamente curto” (Eurydice, 2008, p.21). Ademais, o envelhecimento pode representar rutura ou descontinuidade nos projetos das Universidades, nomeadamente de ensino e formação (Federação Nacional dos Professores, 2019).

O entendimento do envelhecimento como problema na Universidade do Minho começou a ganhar forma, principalmente em 2019 quando surge pontuado num dos discursos do seu reitor ao afirmar que “confrontada com o acentuado envelhecimento do seu corpo docente, a Universidade não tem ao seu dispor mecanismos de renovação que não os decorrentes de uma estratégia própria e dos recursos financeiros próprios; o que significa, reconheça-se, importantes limitações para intervir” (Martins & Oliveira, 2020, p.489).

Neste sentido, o presente relatório que decorre do projeto “Corpo docente da Universidade do Minho: caracterização demográfica e estratégias de rejuvenescimento”, financiado pelo Conselho Geral da Universidade do Minho e desenvolvido ao longo do ano de 2020 nesta instituição, avança com o propósito de demonstrar a complexidade do problema, as suas diversas vertentes e a variedade de opções de política que se oferecem em resultado da auscultação e participação dos próprios docentes.

Efetivamente, tomado como “problema” que requer soluções estratégicas adequadas, o envelhecimento do corpo docente da UM é um eixo de política científica, ao envolver a gestão de recursos humanos docentes e ao implicar a ponderação de vários outros vértices da gestão da ciência e da tecnologia, incluindo as relações com os territórios envolventes.

Nesta linha, o projeto foi considerado pela equipa que o desenvolveu essencial e, principalmente, como uma forma de concretizar uma das dimensões da política científica centrais nos tempos atuais: a participação de todos os docentes no diagnóstico da extensão do problema e das suas implicações. Com efeito, a participação é recorrentemente considerada como fundamental nas tomadas de decisão que envolvem a ciência e a tecnologia. Todavia, surge menos tratada

cientificamente e é também menos acautelada no âmbito concreto das instituições de ensino superior.

Assim, considerando o projeto como a concretização de um caminho participativo que considera a auscultação e o debate realizado pelos próprios docentes e investigadores, respondemos aos seis objetivos concretizados nas diversas fases de investigação propostas:

- Sistematizar a literatura sobre o envelhecimento do corpo docente no ensino superior, os motivos e as potenciais medidas de intervenção.
- Fazer a caracterização demográfica do corpo docente na Europa, em Portugal e na Universidade do Minho, quer no momento presente quer em termos de evolução recente.
- Identificar e discutir os efeitos das alterações demográficas do corpo docente ao nível do ensino, investigação e interação com a comunidade, tal como veiculados pelos docentes e investigadores com ou sem cargos de gestão.
- Identificar e discutir, na perspetiva dos docentes e investigadores com ou sem cargos de gestão da Universidade do Minho, as principais estratégias de intervenção que respondem ao progressivo envelhecimento do corpo docente.
- Identificar e discutir os principais desafios de política científica e de gestão de recursos humanos que essas estratégias sugerem no futuro das Unidades Orgânicas e da Universidade.

Estes objetivos suportam a organização dos capítulos contemplados no relatório. O relatório começa com a apresentação da estratégia metodológica, a contextualização do problema e a revisão da literatura. Nomeadamente, o primeiro capítulo apresenta a estratégia metodológica adotada para a concretização do estudo. Procuramos apresentar de forma detalhada todo o processo de auscultação da academia, nomeadamente as técnicas de recolha e análise da informação. O segundo capítulo apresenta o estado da arte da problemática do envelhecimento do corpo docente nas universidades. Esta revisão da literatura incidiu particularmente sobre a gestão dos docentes nas universidades, as suas implicações, estudos de caso e boas práticas que vêm sendo referidos. Permitiu notar a escassez de estudos específicos sobre a questão no contexto das instituições de ensino superior em Portugal e na Europa. No terceiro capítulo apresenta-se uma breve contextualização legal com a descrição e explicitação dos regimes jurídicos aplicáveis à aposentação. Segue-se um quarto capítulo onde é feita a caracterização demográfica do corpo

docente e a descrição da sua evolução recente da Europa, em Portugal e na Universidade do Minho.

São depois apresentados e analisados os dados qualitativos e quantitativos recolhidos. Procura-se diagnosticar o envelhecimento como “problema”, mapear a perceção sobre a aposentação e a participação dos investigadores no serviço docente, sempre do ponto de vista da comunidade académica, apresentando os principais resultados da auscultação da academia através de entrevistas dirigidas às direções de departamento e de questionários dirigidos a todos os docentes e investigadores da UMinho. O quinto capítulo deste relatório apresenta, assim, a perceção atual sobre a questão do envelhecimento e dos seus efeitos, ao passo que o sexto capítulo sistematiza a perceção existente relativamente à possibilidade de reforma.

Tomando como ponto de partida os resultados anteriormente apresentados, delineamos e refletimos sobre possíveis cenários e estratégias para o rejuvenescimento do corpo docente. No sétimo capítulo são apresentadas as principais tendências de evolução do fenómeno do envelhecimento na Universidade do Minho. O oitavo capítulo apresenta as principais sugestões de medidas de rejuvenescimento dos diretores de departamento entrevistados, bem como a perceção dos docentes e investigadores inquiridos relativamente a um conjunto de medidas que lhes foram sugeridas. No último capítulo é apresentado um conjunto de medidas que visam o rejuvenescimento do corpo docente da UMinho, sendo cada uma delas alvo de uma reflexão crítica assente não apenas nos resultados deste estudo, mas também nas estratégias identificadas em trabalhos realizados noutros contextos.

1 | Método

O estudo envolveu várias fases em que foram articuladas diversas técnicas de pesquisa, de modo a responder a cada um dos objetivos enunciados.

As técnicas aplicadas ao longo da investigação foram alvo de um parecer positivo da Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas da Universidade do Minho. O estudo regeu-se pela salvaguarda do anonimato de todos os intervenientes e confidencialidade da informação. Os termos de consentimento informado foram assinados e guardados nas diversas fases do percurso de recolha de informação.

1.1 | Pesquisa documental e bibliográfica

Na primeira fase conduzimos a pesquisa e a análise documental percorrendo várias referências nacionais e internacionais acerca do envelhecimento do corpo docente no Ensino Superior. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir do cruzamento de informação de várias fontes, incluindo bases nacionais e internacionais, em áreas tão diversas, como a Sociologia, a Educação, a Economia e a Gestão, sendo os registos bibliográficos objeto de composição através do programa Mendeley. Neste sentido, foi possível mapear os principais estudos e reflexões realizados noutros países em torno do envelhecimento do corpo docente. Para além desta recolha intensiva, procedeu-se à recolha de relatórios de várias organizações internacionais e nacionais, tais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a Direção Geral de Ensino Superior (DGES), entre outras, com vista a perceber o seu posicionamento, as tendências e as medidas que se têm vindo a equacionar em torno do envelhecimento.

Ainda nesta fase de pesquisa documental, foram analisados os regimes jurídicos de aposentação em Portugal, no quadro do Ensino Superior. Tivemos em conta particularmente o interesse em fornecer a informação o mais objetiva possível sobre os procedimentos envolvidos no processo de aposentação.

1.2 | Recolha de informação estatística e administrativa

Realizou-se também uma recolha de informação estatística disponibilizada diretamente por organismos oficiais (INE, OCDE, DGES), ou obtida através da plataforma Pordata. Estas fontes de informação permitiram reunir dados sobre o fenómeno do envelhecimento com potencial comparativo, nomeadamente no contexto europeu. De modo a responder ao objetivo de caracterização demográfica do corpo docente da Universidade do Minho, foi usada uma base de dados, facultada pela UMinho-USRH (Unidade de Serviços de Recursos Humanos), com informação administrativa referente a todos os investigadores e docentes (convitados e de carreira). Da base de dados constava, para cada docente e para cada ano, um conjunto de informação de entre a qual se destacam pelo interesse para o presente trabalho a idade e o género, a Unidade Orgânica de Ensino e Investigação (UOEI) e Subunidade Orgânica de Ensino e Investigação (SOEI) em que exerce funções, as habilitações, os anos de entrada na categoria e na universidade, o horário semanal (número de horas), se exerce funções em regime de exclusividade, a categoria, escalão, ano de entrada no escalão, nacionalidade, provimento e a respetiva data de início de funções, a duração do contrato, a data de rescisão. A base que doravante denominaremos por “Base de dados Docentes UM 2019”, contempla a informação sobre aquelas categorias no ano de 2019. Para além desta informação, contempla os docentes aposentados, a sua categoria, a unidade e subunidade orgânicas a que pertenciam e o ano de aposentação entre 2010 e 2019; e o motivo de aposentação a partir de 2015 inclusive. A informação recebida em Excel foi tratada utilizando os softwares estatísticos SPSS e STATA.

1.3 | Entrevistas

Entendemos este estudo como uma oportunidade de criar espaços de participação do corpo docente na análise e na reflexão em torno do envelhecimento docente. Neste sentido, foi estabelecido um percurso metodológico que privilegiou o uso de diversas técnicas de investigação que a favorecessem. O estudo incluiu, assim, a realização de entrevistas às direções de departamento. Nas escolas cuja organização interna não contempla departamentos (como são o caso das Escolas de Arquitetura, Enfermagem e Medicina) foram entrevistados os seus presidentes.

As entrevistas realizadas às direções de departamento e em alguns casos, aos presidentes de escola, tiveram como finalidade principal mapear o estado do debate sobre o fenómeno do envelhecimento docente e caracterizar as grandes preocupações das direções acerca do assunto. Mediante um guião construído com base na revisão da literatura (ver Anexo 1), as entrevistas foram gravadas em áudio e depois transcritas, mediante consentimento prévio dos inquiridos. Do total de diretores de departamento atuais (38), foram entrevistados 35. Em 3 casos, foram entrevistados os presidentes de escolas por estas não possuírem subunidades orgânicas. As entrevistas foram realizadas entre os meses de fevereiro e abril de 2020. Devido à pandemia, das 35 entrevistas, 8 foram virtuais e as restantes 27 foram presenciais. A análise das entrevistas foi realizada com recurso à análise de conteúdo temática, recorrendo para tal aos temas constantes da Tabela 1.

Tabela 1. Temas e subtemas em análise das entrevistas

Tema	Subtema
A visão dos(as) diretores(as) sobre o envelhecimento e os seus efeitos nas subunidades orgânicas	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da idade como problema • Cenários das subunidades orgânicas em relação aos efeitos do envelhecimento • A participação no serviço docente
A visão dos(as) diretores(as) em torno dos imaginários relativos à aposentação	<ul style="list-style-type: none"> • A visão sobre a aposentação
A visão dos(as) diretores(as) sobre a idade, políticas e academia	<ul style="list-style-type: none"> • Análise acerca da idade na gestão académica • Sugestões de medidas e estratégias a implementar

1.4 | Inquérito por questionário

Numa segunda fase, procedeu-se à realização do inquérito por questionário aos docentes de carreira (ver Anexo 2) e aos investigadores (ver Anexo 3) da Universidade do Minho. O objetivo principal deste inquérito por questionário foi muito semelhante ao das entrevistas, nomeadamente caracterizar o modo como docentes e investigadores avaliam o fenómeno do envelhecimento docente e dar-lhes oportunidade de se pronunciarem sobre possíveis estratégias de intervenção, criando oportunidade para que toda a academia pudesse participar. Assim, partindo da revisão bibliográfica realizada, a construção do questionário incluiu cinco dimensões relevantes: (i) breve

caracterização demográfica e da situação na UMinho (género, idade, categoria, unidade orgânica a que pertence, ano de entrada na UMinho e na categoria); (ii) situação perante a reforma; (iii) importância da visão sobre a atividade académica; (iv) visão sobre o envelhecimento na academia e efeitos sobre UOEI e SUOEI; (v) sugestões/medidas a implementar para resolver o eventual problema do envelhecimento.

O questionário foi enviado ao universo dos docentes de carreira e investigadores da Universidade do Minho, tendo o envio digital sido precedido de uma verificação das listas de envio, com o apoio direto da secretaria do Conselho Geral. O envio foi realizado no mês de julho de 2020. Responderam ao questionário 340 do total de 888 docentes de carreira que compunham o corpo docente da Universidade do Minho, o que representa 37% do universo³, garantindo níveis adequados de representatividade assumindo um intervalo de confiança de 95%, com nível de erro situado em 5%. Alguns elementos salientes deste grupo constam da Tabela 2.

Tabela 2. Inquérito aos docentes: características dos inquiridos

	Universo		Amostra	
	N=888	%	N=340	%
Idade				
Até aos 49 anos	276	31%	99	31%
50 - 62 anos	539	61%	193	60%
Mais de 62 anos	73	8%	32	10%
Género				
Feminino	215	59%	166	49%
Masculino	152	41%	174	51%
Categoria				
Prof. auxiliar/Adjunto(a)	561	63%	225	66%
Prof. Associado(a)/ Prof. Coordenador(a)	230	26%	87	26%
Prof. Catedrático(a)	97	11%	25	7%
Unidade Orgânica				
Escola de Arquitetura	28	3%	9	3%
Escola de Ciências	184	21%	56	16%
Escola de Direito	32	4%	11	3%
Escola de Economia e Gestão	87	10%	29	9%
Escola de Engenharia	269	30%	109	32%
Escola de Medicina	21	2%	12	4%
Escola de Psicologia	29	3%	10	3%
Escola Superior de Enfermagem	28	3%	10	3%
Instituto de Ciências Sociais	70	8%	27	8%
Instituto de Educação	84	10%	47	14%
Instituto de Investigação I3Bs	4	1%		
Instituto de Letras e Ciências Humanas	52	6%	17	5%

³ O universo diz respeito ao total de docentes que consta da base de dados administrativa cedida pelos serviços da Universidade do Minho, reportando-se à data de 31 de dezembro de 2019.

	Universo		Amostra	
	N=888	%	N=340	%
Ano de entrada na UMinho				
1975-1988	163	18%	47	14%
1989-2000	557	63%	221	66%
2001-2019	168	19%	68	20%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado ao corpo docente da Universidade do Minho (2020) /Base de Dados Docentes UM 2019

Dos docentes de carreira respondentes, um pouco mais de metade (51%) são do género masculino, estando assim sobre representados relativamente à população total. A estrutura etária dos respondentes reproduz de forma praticamente perfeita a daquela população. Mais de dois terços têm pelo menos 50 anos de idade.

Os docentes com idades compreendidas entre 50 e 62 anos constituem o grupo mais representativo no total (cerca de 60% dos respondentes). Acresce que cerca de 10% dos docentes têm mais de 62 anos. Dois terços dos respondentes são Professores Auxiliares/Adjuntos, 26% são Professores Associados/Coordenadores e apenas 7% são Professores Catedráticos. A maioria dos inquiridos entrou para a Universidade do Minho entre 1989 e 2000 (66%). Em relação à categoria, a maioria entrou entre 2000 e 2010 (Tabela 32, ver Anexo 4) o que mais uma vez corresponde também às características do universo.

Relativamente ao inquérito aplicado aos investigadores, do total de 367 investigadores que trabalham na Universidade do Minho, 135 preencheram o questionário, o que representa 37% do total. A Tabela 3 aponta as principais características desta amostra, comparando-as com as características do respetivo universo.

Tabela 3. Inquérito aos investigadores: características dos inquiridos

	Universo		Amostra	
	N= 367	%	N = 135	%
Idade				
Menos de 30 anos	13	3%	11	8%
Entre 30-40 anos	256	70%	82	61%
Mais de 40 anos	98	27%	41	31%
Género				
Feminino	215	59%	86	64%
Masculino	152	41%	48	35%
Outro			1	1%

⁴ O universo diz respeito ao total de docentes que consta da base de dados anonimizada cedida pelos serviços da Universidade do Minho. Os dados refletem o total de docentes a 31 de dezembro de 2019.

	Universo		Amostra	
	N ^o = 367	%	N = 135	%
Habilitações				
Licenciatura			3	2%
Mestrado	16	4%	15	11%
Agregação	2	1%	1	1%
Doutoramento	349	95%	115	85%
Unidade orgânica				
Escola de Arquitetura	1	0,3%	1	1%
Escola de Ciências	62	17%	24	18%
Escola de Direito	1	0,3%	1	1%
Escola de Engenharia	127	35%	46	34%
Escola de Medicina	55	15%	18	13%
Escola de Psicologia	29	8%	15	11%
I3Bs	55	15%	12	9%
Instituto de Ciências Sociais	18	5%	6	4%
Instituto de Educação	6	2%	4	3%
Instituto de Letras e Ciências Humanas	9	3%	5	4%
Ano de entrada na categoria				
2003 - 2017	43	12%	25	18%
2018 - 2020	324	88%	106	79%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos investigadores da Universidade do Minho (2020).

Dos 135 investigadores respondentes, um pouco mais de dois terços (64%) são mulheres, que assim estão sobre representadas no grupo. Cerca de 8% dos investigadores têm menos de 30 anos, sendo o grupo dos que têm idades compreendidas entre os 30 e 40 anos o que mais peso tem na amostra (61%). Na sua maioria, possuem o grau de doutor (85%), havendo cerca de 11% dos investigadores com o grau de mestre (11%). As categorias dominantes são as de investigador júnior (64%) e de bolseiro (24%). Cerca de 81% dos investigadores inquiridos entraram para a categoria atual entre 2018 e 2020.

A maioria encontra-se com contrato com vínculo a termo resolutivo incerto (35%), seguindo-se o grupo daqueles que têm contrato a termo resolutivo certo (22%) e contrato de bolsa de investigação (19%). Em resumo, mais de 50% dos investigadores que responderam ao inquérito por questionário têm um vínculo profissional precário e instável. A distribuição dos investigadores da amostra por unidade orgânica é relativamente próxima da observada para a toda a população da Universidade do Minho, destacando-se as Escolas de Engenharia (34%), de Ciências (18%) e de Medicina (13%) como aquelas que, em termos relativos, detêm as maiores quotas.

Na análise dos dados provenientes do inquérito por questionário dos docentes de carreira e dos investigadores foi utilizado o software estatísticos SPSS.

1.5 | Grupo de discussão

A última fase de auscultação do projeto consistiu na realização de um grupo de discussão com 9 dos 11 Presidentes das Escolas que compõem a UMinho (e/ou outro elemento da equipa da presidência por aqueles designado). Este grupo de discussão teve como principal objetivo potenciar a reflexão e a análise das conclusões a que se chegou em fases anteriores do estudo e no decurso das quais foi possível confrontar informações e tendências facilitadas por diversas fontes.

Este grupo de discussão realizou-se no dia 26 de outubro de 2020. Foi organizado em duas partes principais. Primeiro, foram dadas informações aos presentes sobre os objetivos do estudo, as fases de pesquisa até então decorridas e as principais conclusões obtidas relativamente às estratégias de intervenção. Na segunda parte, os presentes foram incentivados a pronunciar-se sobre essas conclusões, em especial, no que se refere a um conjunto de cinco medidas de intervenção listadas e à sua adequação ao contexto de cada Unidade Orgânica. A discussão foi observada e participada por vários elementos da equipa do projeto que elaborou diversos registos sobre cada um dos tópicos em análise.

2 | Envelhecimento do corpo docente e estratégias de rejuvenescimento: revisão da literatura

Este capítulo pretende ser o ponto de partida para as análises que se seguem sistematizando as principais ideias discutidas na literatura relativamente, por um lado, ao envelhecimento e à transição para a reforma, e, por outro lado, a algumas estratégias que têm vindo a ser desenhadas e implementadas em alguns países e sistemas de ensino superior e que visam resolver alguns problemas que lhe estão associados.

2.1 | O envelhecimento e a transição para a reforma

A esperança média de vida da população aumentou consideravelmente por todo o globo, transformando o envelhecimento e a consequente transição da vida ativa para a reforma num problema de interesse geral, com especificidades em algumas áreas e grupos profissionais, como é o caso do corpo docente do ensino superior.

Por um lado, a perda de talento e delapidação de capital humano decorrente da saída da academia de profissionais reputados, com muita experiência e competências adquiridas pode significar uma grande perda para as instituições que passam a prestar um pior serviço e podem ver a sua reputação e visibilidade afetadas (Tena, Ruiz, Dominguez & Moza, 2020).

Por outro lado, os próprios processos de transição para a reforma dos académicos distinguem-se dos de outros grupos profissionais. O contexto académico tende a valorizar a idade e a experiência, criando condições para que muitos académicos continuem a trabalhar para além da idade habitual de reforma (Cahill, Pettigrew, Robinson & Galvin, 2019).

O envelhecimento acentuado do corpo docente observado em muitos países resultou de uma série de tendências que afetaram as instituições ao longo dos últimos 20 anos e que acabarão por moldar o ensino superior no século XXI. O assunto aparece referenciado em estudos que datam de 2005, ano em que Clark (2005) recomendava às universidades que desenvolvessem políticas de remuneração e de emprego apropriadas para o novo ambiente económico e demográfico que se aproximava, abordando de forma ativa o problema do envelhecimento do seu corpo docente e administrativo. Na verdade, o declínio demográfico condiciona, por um lado, o recrutamento e, por

outro, o número de estudantes no ensino superior e o consequente financiamento das instituições (OCDE, 2008).

Diversos estudos têm vindo a enfatizar as dificuldades de certos países manterem sistemas de ensino superior, ciência e tecnologia robustos, por falta de investimento público particularmente nos recursos humanos, quer em termos de progressão na carreira, quer em termos de recrutamento e contratação (Sá, Machado-Taylor & Carvalho, 2018; Sarrico, et al., 2016; Bruckmann & Carvalho, 2014).

Apesar de destacarem os efeitos nefastos do envelhecimento no futuro e sustentabilidade das instituições de ensino superior (Kaskie, Walker & Andersson, 2017), o assunto continua a ser pouco trabalhado no contexto da gestão académica e institucional, mesmo em sistemas de ensino superior em que a idade média é mais elevada e, portanto, onde o problema é mais sentido. O receio de crítica e uma certa desvalorização do assunto, por parte dos gestores e dos próprios docentes, incluindo as pessoas com mais idade, explicam, pelo menos em parte, a ausência de um mais amplo debate sobre o envelhecimento e a transição para a reforma na academia (Kaskie, Walker & Andersson, 2017).

O aumento da taxa de reforma notado nos últimos anos em diversos países contraria a expectativa de alguns estudos que apontavam para o adiamento da reforma na sequência da recente recessão económica (Arano & Parker, 2016). Por exemplo, ao contrário do que era esperado, em muitas instituições de ensino superior espanholas, as reformas mais do que duplicaram nos últimos anos (Tena, Ruiz, Dominguez & Moza, 2020). Se é verdade que as próprias instituições, de alguma forma, contribuíram para este aumento, nomeadamente promovendo as reformas antecipadas, há uma série de fatores que merecem ser analisados, até do ponto de vista do próprio docente. Perante a aproximação da idade legal para aposentação os docentes podem desenvolver estratégias diversas, em resposta também a modos de funcionamento institucional no que respeita à gestão da aposentação.

As decisões individuais de um corpo docente envelhecido em relação à sua transição para reforma é um processo complexo para o qual concorrem muitos fatores. Segundo Baldwin, Say & Belin (2018) a aposentação sugere estados de desconforto e é moldada por várias circunstâncias familiares e recursos económicos, ao mesmo tempo que ocorre “dentro de um contexto maior que molda tanto a natureza quanto a evolução da aposentação na nossa sociedade complexa e

dinâmica” (p.17). Os autores citados identificam dois tipos de perfis perante a reforma: docentes que procuram adiar a sua aposentação tanto quanto possível e, em simultâneo, os que procuram a aposentação o mais rapidamente possível. Também Yakoboski (2011) distingue três grupos: i) os que esperam aposentar-se dentro da idade (representam cerca de 25% dos académicos); ii) aqueles que gostariam e esperam aposentar-se após a idade normal (15%); (iii) aqueles que gostariam de se aposentar na idade normal, mas por diversos motivos, vão aposentar-se mais tarde (60%). O autor denomina como “reformados relutantes” os docentes que usam estratégias de modo a permanecer na universidade, apesar da idade. Para o autor, estes docentes acabam por ser responsáveis por quebras de produtividade, falta de oportunidades para professores mais jovens, falta de vagas para contratação e o agravamento da dificuldade para usar e partilhar recursos institucionais.

No estudo desenvolvido por Cahill, Pettigrew, Robinson e Galvin (2019) a aposentação é encarada de duas formas: (i) para a maioria dos participantes representa a continuidade do trabalho desenvolvido com gradual desvinculação das atividades académicas; (ii) para uma minoria, a aposentação é encarada como um evento, com total desvinculação com as atividades académicas.

Vários estudos têm-se debruçado sobre os motivos que explicam a vontade dos docentes em manter-se na academia (Baldwin, Belin & Say, 2018; Yakoboski, 2011, 2015; Baldwin & Zeig, 2012; Baldwin, Belin & Say, 2018; Onyure, et al., 2015). De facto, os docentes adiam a transição para a reforma, de modo a não serem penalizados no valor da pensão, ou para garantir um estilo de vida confortável, após a aposentação (Baldwin, Belin & Say, 2018; Yakoboski, 2011, 2015). Mas também há académicos que se consideram saudáveis e com muita vitalidade para continuarem na vida académica ativa (Baldwin & Zeig, 2012; Baldwin, Belin & Say, 2018). Manter a atividade significa manter a identidade e o sentido de si porque muitos definem-se a partir do seu trabalho (Onyure, et al., 2015; Baldwin, Belin & Say, 2018). Tão importante como os restantes motivos, pode ser o facto de a maioria dos académicos considerar que exerce o seu trabalho com paixão (Belin & Say, 2018).

Não podemos ignorar, no entanto, que existem diferenças entre países e sistemas de ensino superior. Num estudo que envolveu académicos do Reino Unido, da Austrália e da Nova Zelândia, Boulton-Lewis e Buys (2014) identificam o interesse e a ligação à investigação como a causa para a permanência na academia, além da idade habitual de reforma.

Tal como a Sociologia havia preconizado nos estudos sobre ciência (Bourdieu, 1983; Ávila, 1997) e no alinhamento dos estudos realizados sobre produtividade académica em geral e que por si só define uma realidade complexa (Giirnore & To, 1992), as pesquisas específicas sobre o assunto indicam conclusões díspares. Tipicamente, os estudos confirmam que tal análise carece de contextualização e do estudo dos possíveis efeitos de outras variáveis, incluindo as que se relacionam com o apoio financeiro, o clima organizacional e, de forma especial, a motivação e a satisfação com a carreira (Webber, 2018; Fredman & Doughney, 2012).

A satisfação está, por sua vez, relacionada com a promoção e a progressão na carreira e com o reconhecimento e prestígio acumulado. As instituições de ensino superior enfrentam atualmente desafios em termos de adequação das expectativas e promoção do desempenho e qualidade de vida dos recursos humanos (Baldwin, Say & Belin, 2018). Zacher e Griffin (2015) analisaram o comportamento dos académicos com mais idade, próximos da idade legal de reforma e a sua motivação para continuar a trabalhar. A relação positiva entre a adaptabilidade à carreira e a satisfação no trabalho é considerada nos estudos como sendo mais significativa nos colaboradores mais novos e com elevada motivação. Rowson e Phillipson (2020) concluíram que as políticas e práticas organizacionais, nomeadamente o encorajamento para continuarem a trabalhar após a aposentação e os títulos académicos, contribuem para continuidade formal do trabalho desenvolvido na aposentação.

2.2| Estratégias de intervenção e gestão da idade no contexto académico

O reconhecimento do envelhecimento enquanto problema tem levado diversos países e instituições a desenvolver algumas iniciativas e desenhar caminhos, transformando-o numa oportunidade. Ao analisar as universidades australianas, Earl, Taylor e Cannizzo (2018) concluíram que as medidas dirigidas à gestão da idade são diversas e implicam alguma complexidade devido ao facto de o envelhecimento ter um potencial disruptivo sobre a identidade das pessoas com mais idade motivado por: (i) medidas restritivas de desempenho assentes na investigação, na internacionalização e na competitividade; (ii) poucas ou nenhuma oportunidade de desenvolvimento da carreira; (iii) receio de perder determinado cargo, poder de decisão, recursos e oportunidades de colaboração.

Não há consenso no ensino superior sobre a forma de gerir a reforma dos académicos no sentido de atender às necessidades de cada indivíduo ou das instituições (Baldwin, Belin & Say, 2018). Mas, à medida que o corpo docente vai envelhecendo, é fundamental entender as suas preferências, de modo a permitir que continuem a contribuir para a universidade (Clark, 2005).

Há uma série de estudos em torno da iniciativa de prolongamento da vida académica e redefinição da reforma (Luz & Baldwin, 2019). Algumas destas iniciativas visam a promoção do desenvolvimento pessoal e de carreira a partir dos 50 anos de idade, um envelhecimento ativo com a comunidade aposentada e a garantia de continuação após a reforma (Luz & Baldwin, 2019). Argumenta-se a necessidade de adotar estratégias de médio e longo prazo que permitam evitar a eventualidade de redução da qualidade e da quantidade da oferta educativa. Baldwin, Belin e Say (2018) chamam a atenção para a necessidade das universidades se estruturarem de forma a facilitarem as transições para a aposentação quando dizem que “é altura de pensar de forma sistemática e criativa sobre formas novas e mais eficazes de ajudar os académicos a definir uma transição e saída da carreira significativa e gratificante que sirva aos próprios e às suas instituições” (Baldwin, Belin & Say, 2018, p. 14-15).

A própria OCDE (2008), reconhecendo que o envelhecimento do corpo docente no ensino superior vai continuar a ser um problema, advertia que “os empregos precisam de se adequar à idade e competências dos indivíduos. Se a correspondência não for bem-sucedida e os programas de formação ou a maior flexibilidade nos requisitos de trabalho não puderem remediar a situação, esquemas flexíveis de reforma podem ajudar a aliviar as consequências negativas do envelhecimento do corpo docente” (OCDE, 2008, p.119).

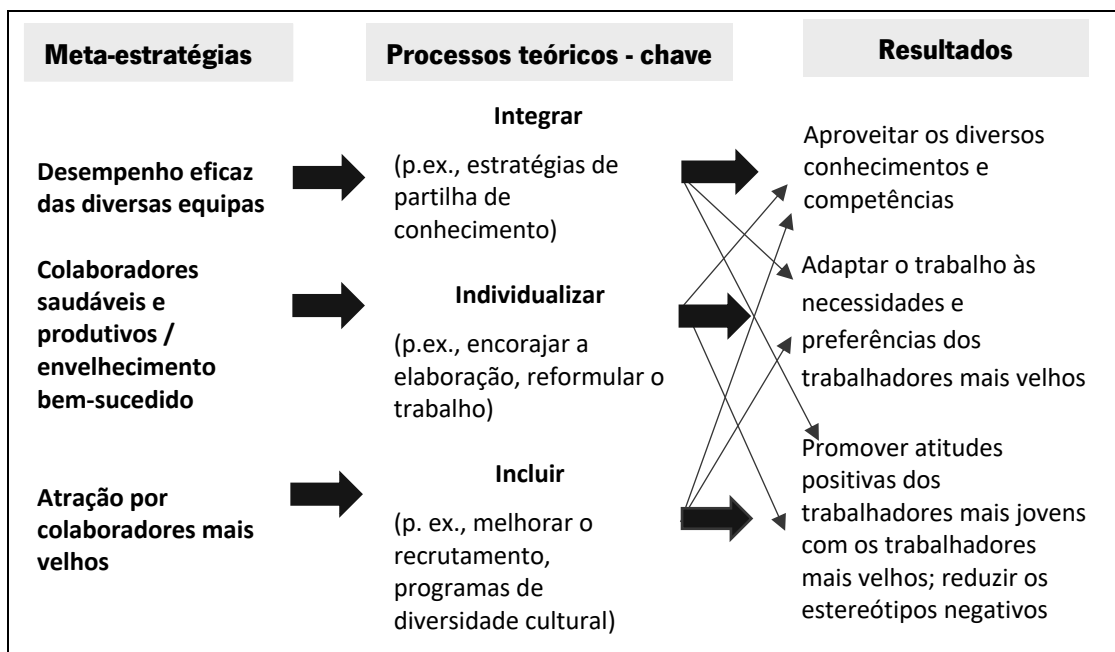
Vários autores argumentam sobre a importância da diversidade etária no ensino superior (Gobel & Zwich, 2013; Backes-Gellner & Veen, 2013). Para Baldwin e Zeig (2012) o futuro da universidade pode passar por manter as pessoas com mais idade o mais tempo possível em atividade, dado que têm muitos contributos ainda a dar à academia. Zacher e Griffin (2015) consideram que melhorar a adaptabilidade à carreira e a satisfação em relação ao trabalho contribui para reter as pessoas com mais idade por mais anos no trabalho académico.

Entre os argumentos utilizados, é referido por diversos autores que estes académicos podem ser elos de ligação fundamentais, que potenciam o desenvolvimento e a mudança endógena das organizações. Isto é, assumindo um papel na geração de ideias e na formulação de práticas de

produção do conhecimento, com especial relevância para construção e manutenção de redes, através da promoção da mobilidade para organizações de elevada qualidade científica suas conhecidas, ou através da legitimação dos mais jovens junto dos centros, associações e revistas de referência onde têm ligações (Araújo & Fontes, 2013).

Entre as estratégias possíveis para aproveitar os benefícios de uma mão de obra envelhecida, Parker e Andrei (2020) apontam três (Figura 1): (i) incluir, ou seja, criar um ambiente inclusivo; (ii) individualizar, adaptando o trabalho às necessidades individuais; (iii) integrar através de estratégias que permitem lidar com a diversidade etária e facilitem que os mais jovens e as pessoas com mais idade aprendam uns com os outros.

Figura 1. Visão geral das meta-estratégias e possíveis resultados por meio de processos-chave



Fonte: Tradução e adaptação de Parker e Andrei (2020, p.3)

A necessidade de manter esta intergeracionalidade nas universidades constituiu a base para o projeto de *universidades amigas da idade* que surgiu em 2016, na *Rhode Island University*, nos Estados Unidos (Filinson & Raimondo, 2019). Na universidade Norte Americana do Estado do Michigan foi implementado o projeto *AgeAlive* que visa “metas concretas que incluem um inventário completo da atividade relacionada com o envelhecimento no campus, um hub virtual para *networking* e intercâmbio de informações, oportunidades educacionais para estudantes e sêniores e a construção de soluções alternativas para a reforma” (Luz & Baldwin, 2019, p.290).

Na universidade de Manitoba, no Canadá, foram criadas estratégias para avaliar e incentivar a convivência com a idade (Chesser & Porter, 2019).

Brown e Jones (2018) falam-nos de algumas estratégias específicas dirigidas à gestão da idade, entre as quais o centro de eméritos que permite manter os aposentados em contato, promover oficinas educativas, palestras, seminários, publicações e sessões de transição para a aposentação e a instituição do “cartão dourado” para quem trabalhou, no mínimo, 10 e tem 55 ou mais anos. Alguns dos privilégios deste cartão incluem o estacionamento gratuito no campus, o acesso ao email institucional, descontos nas deslocações e eventos, intranet e privilégios no acesso à biblioteca. Além da criação de um serviço orientado para os docentes pré-reformados e seu/sua cônjuge, seminários sobre saúde, assistência médica e transição para a aposentação, os autores falam da aposentação por fases que permitia ir reduzindo gradualmente as horas de serviço aos docentes mais velhos. Referem ainda a iniciativa “arrumar e sair” – um apoio monetário para ajudar os docentes a arrumar o seu espaço de trabalho.

Vários autores (Milson, O’Rourke, Richardson & Rose, 1983; Bahrami, 2001; Arano, Parker & Parker, 2010) têm vindo a discutir estratégias a aplicar a médio e longo prazo, de forma a evitar a redução na qualidade e quantidade de oferta educativa que derivem do envelhecimento do corpo docente. Algumas medidas propostas incluem a implementação de esquemas de reformas antecipadas, a mobilidade de docentes entre instituições, os programas de orientação para a aposentação, a integração dos académicos seniores em funções de governança, a gestão e a orientação, a implementação de programas de saúde e bem-estar, a maximização da equipa existente, o controlo rigoroso de novas contratações, entre outros, tal como estão sintetizados na Tabela 4 seguida de uma discussão um pouco mais detalhada.

Tabela 4. Síntese sobre medidas e estratégias a implementar apresentadas pela literatura

Objetivo programático	Medidas de operacionalização
Abordagem mais flexível das contratações	80-90% da equipa docente em compromisso permanente e a restante a tempo parcial e a termo certo (Milson, et al., 1983)
Implementar planos de reforma antecipada	Garantir o acesso a reforma antecipada sem penalizações (Hopkins, 1974; Milson, et al., 1983)

Objetivo programático	Medidas de operacionalização
Planejar e conhecer os recursos humanos	<p>Garantir uma gestão da carga de trabalho em função da idade</p> <p>Adaptar as condições de trabalho às limitações físicas e mentais dos docentes</p> <p>Otimizar e conhecer as diferentes competências e anseios dos docentes</p> <p>Capacitar os docentes de novas competências</p> <p>Promover uma gestão eficaz da carreira</p> <p>(Edwards & Smith, 2010; Harris, 1993; Piteira, 2014)</p>
Promover e valorizar equipas intergeracionais	<p>Promover a função de <i>mentoring</i></p> <p>Apostar nas pessoas com mais idade na capacitação dos docentes mais jovens nas mais diversas funções</p> <p>Garantir equidade etária na constituição das equipas</p> <p>(Baldwin, Belin & Say, 2018; Ghaffarzadegan & Xu, 2018; Thomas, Lunsford & Rodrigues, 2015; Flaherty & Overton, 2018; McKay & Monk, 2017; Mendez, et al., 2019; Piteira, 2014)</p>
Integrar as pessoas com mais idade nos planos de alteração e reformulação das universidades	<p>Aumentar a colaboração das pessoas com mais idade em serviços de consultoria, gestão e extensão da atividade académica</p> <p>Incentivar as pessoas com mais idade a um maior envolvimento na tomada de decisão</p> <p>Incentivar a participação dos docentes mais velhos na avaliação dos docentes</p> <p>(Araujo & Fontes, 2013; Milojević, 2012)</p>
Promover práticas de trabalho flexíveis	<p>Fomentar o recurso ao teletrabalho</p> <p>Incentivar o trabalho a tempo parcial</p> <p>Implementar planos de aposentação faseados</p> <p>(Vickerstaff & Loretto, 2015; Piteira, 2014)</p>
Implementar planos de aposentação faseados	<p>Planejar o número de anos até à aposentação</p> <p>Planejar a distribuição da carga de trabalho, funções e tarefas ao longo dos anos</p> <p>(Brown & Jones, 2018)</p>
Implementar programas de orientação para a aposentação	<p>Ampliar os serviços de aconselhamento abrangente para a aposentação</p> <p>Aconselhamento e apoio psicológico e jurídico durante e após a aposentação</p> <p>(Strage, 2018; Kaskie, 2016)</p>
Implementar programas de saúde e bem-estar	<p>Prestar apoio e assistência médica</p> <p>Prover benefícios nas taxas dos serviços gimnodesportivo</p> <p>(Kaskie, 2016, 2017)</p>
Qualificar e acomodar os locais de trabalho	<p>Adaptar o mobiliário dos gabinetes às necessidades dos docentes</p> <p>Melhorar as condições dos equipamentos (computadores maiores, salas de aula mais pequenas)</p> <p>(Piteira, 2014)</p>
Incentivar a continuidade dos docentes mais velhos na instituição	<p>Garantir o acesso das pessoas com mais idade à instituição (acesso ao email institucional, ao campus e seus serviços)</p> <p>Promover a partilha dos seus conhecimentos (seminários, aulas como convidados, orientação de estudantes)</p> <p>(Kezar, 2018)</p>

Fonte: Elaboração própria com base em Baldwin, Belin e Say (2018); Brown e Jones (2018); Kaskie (2016); Kaski, Walker e Andersson (2017); Piteira (2014); Vickerstaff e Loretto (2015)

Ao longo dos anos, vários países optaram por *planos de reforma antecipada*. Um exemplo é a Austrália que viu na reforma antecipada uma forma de reduzir o número de docentes e os seus custos. A partir dos 55 anos, a probabilidade dos docentes participarem em programas de reforma antecipada aumenta (Arano, Parker & Parker, 2010). Porém, estes planos podem gerar precariedade no planeamento da pré-reforma e estereótipos em torno do desempenho e futuro dos académicos com mais idade (Earl, Taylor & Cannizzo, 2018). Ainda assim, podem ser usados pelas instituições como uma ferramenta para facilitar a transição de uma universidade envelhecida para uma universidade mais jovem (Arano, Parker & Parker, 2010). Hopkins (1974) adverte para a necessidade desta política ser aplicada com o objetivo de aumentar a rotatividade apenas a curto-prazo.

Edwards e Smith (2010) salientam a necessidade de *melhorar o planeamento do corpo docente*. Segundo os autores, um bom planeamento e a boa compreensão das necessidades dos docentes, no presente e no futuro, podem aumentar satisfação e contribuir para alcançar os objetivos de carreira a médio e longo prazo. Permitem também às instituições conhecer as opções futuras dos seus docentes e auxiliar nos processos de tomada de decisão a nível institucional. Harris (1993) sugere uma alocação equitativa e flexível das atividades. Piteira (2014) argumenta no mesmo sentido de Harris, mas destacando também os aspetos materiais relacionados com o local de trabalho (mobiliário adequado, melhores condições de luminosidade, entre outros).

O recurso a *planos de aposentação faseados* permite também que as instituições tenham um conhecimento mais realista do número de anos que terão os docentes nas instituições, facilita a aposentação do corpo docente e permite às instituições planear contratações futuras (Brown & Jones, 2018).

Para Baldwin, Say e Belin (2018), a aposentação de um grande número de académicos altamente qualificados permite um incentivo adicional para pensar criativamente sobre as mais variadas formas de envolver os docentes seniores no trabalho produtivo, seja ele a tempo integral ou parcial, remunerado ou voluntário. A promoção da *interação entre gerações* tem também sido sugerida. A ideia subjacente é a dos docentes aposentados interessados e vitais poderem apoiar jovens docentes, estudantes e a academia como um todo, assumindo a oportunidade de orientação, ensino, investigação e colaboração académica (Baldwin, Belin & Say, 2018). Ghaffarzagagan e Xu (2018) reconhecem que os docentes mais velhos são fundamentais para o crescimento e sucesso das universidades. Para os autores, é importante avançar com soluções que visem ajudar as

universidades a beneficiar da experiência destes docentes na formação de jovens docentes, mas também na atividade de investigação e gestão. São elementos cruciais para a aquisição de conhecimentos sobre os processos de ensino, o desenvolvimento de projetos de orientação e formação dos docentes mais jovens (Thomas, Lunsford & Rodrigues, 2015; Flaherty & Overton, 2018; McKay & Monk, 2017; Mendez, et al., 2019).

Segundo Mendez et al. (2019, p.59), os académicos reformados têm, não só experiência e sabedoria, mas também a disponibilidade necessária para as transmitir. Piteira (2014) defende uma gestão diferenciada em função da idade e uma promoção de equipas etárias mistas, de forma a tirar o máximo partido das diferentes sinergias e idade na força de trabalho. Lembra ser necessária uma mudança na gestão do conhecimento e na transferência de competências entre gerações de trabalhadores, afirmando que os colaboradores mais velhos são bons mestres para os mais novos.

Vários estudos enfatizam a pertinência da *integração das pessoas com mais idade nos planos de alteração e reformulação das universidades*, face às mudanças em curso (Araújo & Fontes, 2013; Milojević, 2012). Kezar (2018) afirma que os docentes aposentados poderiam continuar a colaborar com os departamentos das mais variadas formas, tais como a lecionação em cursos nos quais há dificuldade em recrutar docentes, na orientação de teses, dissertações ou cursos de graduação, no apoio em projetos de investigação, no apoio em comités organizadores de eventos e seminários e prestação de consultoria e aconselhamento sobre problemas institucionais.

O recurso a *formas de trabalho flexíveis* surge como uma medida que visa incentivar as pessoas a trabalhar por mais tempo e a adiar a aposentação (Vickerstaff & Loretto, 2015). Estas práticas de trabalho flexíveis podem ser encaradas como uma forma de preparar a mudança entre o trabalho a tempo inteiro e a aposentação, nomeadamente através de uma redução do horário de trabalho. Para as universidades pode ser uma modalidade que permite que as pessoas com mais idade continuem a poder transmitir o seu conhecimento aos mais novos (Piteira, 2014). Algumas destas medidas incluem o teletrabalho e o trabalho parcial.

A implementação de programas de orientação para a aposentação que visam apoiar os docentes a projetar a sua aposentação, pode incluir painéis e eventos informativos, sessões de esclarecimento, bem como páginas online de esclarecimento de dúvidas (Strage, 2018). Segundo

alguns autores, é necessário expandir o aconselhamento sobre serviços de aposentação e oferecer direções sobre este assunto, de forma a garantir um envolvimento dos académicos (Kaskie, 2016).

Kaskie (2016, 2017) salienta a importância de as instituições considerarem a possibilidade de aumentar ou criar programas de saúde e bem-estar. Num estudo realizado por Kaski, Walker e Andersson (2017) realizaram um estudo em diversas universidades e faculdades americanas e concluíram que 3 em cada 8 *campus* desenvolveram algum esforço na implementação de políticas e programas em função da faixa etária, entre os quais programas de saúde e bem-estar (educação em saúde, ioga, tai chi, meditação).

Em suma, perante docentes envelhecidos, vários países desenvolvidos têm vindo a definir e implementar iniciativas e políticas que favoreçam a atração do talento mais jovem para a academia. É “crucial para as instituições que estas consigam atrair e reter pessoal académico de qualidade”, para o que é necessário melhorar as condições da carreira, nomeadamente em termos de progressão e remuneração e que “se elabore uma estratégia e um plano a longo prazo para a gestão dos recursos humanos no ensino superior” (Eurydice, 2008, pp. 110-1).

Essa estratégia deverá passar por determinar quantas pessoas são necessárias; identificar os défices existentes e as competências necessárias; atrair e reter as pessoas; gerir os desempenhos; desenvolver um sistema de recompensas e criar possibilidades de desenvolvimento profissional. O certo é que o envelhecimento e a aposentação são uma oportunidade de carreira para os jovens, mas, ao mesmo tempo, também são uma oportunidade para aplicar medidas que visem uma redução e a reorganização do corpo docente, nomeadamente realocar áreas disciplinares, aumentar o corpo docente em áreas mais competitivas e eliminar áreas menos competitivas (OCDE, 2008).

3 | Contextualização legal: regimes jurídicos da aposentação

Nos últimos anos, algumas iniciativas legislativas têm procurado incluir alguma flexibilidade e fazer convergir os dois regimes que conviveram com normativos distintos: a Caixa Geral de Aposentações e a Segurança Social (Lei n.º 11/2014, de 6 de março). Todavia, a legislação em vigor relativa à idade e condições de aposentação dos docentes universitários sedimenta-se, em grande parte, no Estatuto da Aposentação, regulado pelo Decreto-Lei n.º 498/72, de 9 de dezembro, com as alterações entretanto introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 6/2019, nomeadamente no Artigo 79.º.

Neste ponto, merece-nos destaque aquelas que são as condições atuais de aposentação, uma vez que integram moldagens legais que definem, por um lado, as expectativas dos docentes e, por outro, a possibilidade de implementar medidas de política institucional potencialmente adequadas à nova realidade em curso marcada pelo crescimento do número de docentes com mais de 55 anos de idade. Em Portugal, a idade legal da reforma é em 2020 de 66 anos e 5 meses e 15 anos de serviço (Portaria n.º 50/2019, de 8 de fevereiro). Tal como se verificou noutros países, o aumento da idade legal da reforma a que se assistiu nos últimos anos está associado a múltiplos fatores, em especial de índole económica e, naturalmente, demográfica.

A literatura é escassa sobre este assunto, mas são conhecidas as dificuldades de alguns países, incluindo Portugal, de perspetivar modelos mais flexíveis de reforma, que garantam, por um lado, o acesso parcial à reforma, mais cedo do que determinado pela “idade legal da reforma”, continuando a exercer funções nas organizações de trabalho, também a tempo parcial; e, por outro, a antecipação da reforma que, entre outros objetivos, facilita o acesso de pessoas mais jovens em idade, a determinados postos de trabalho. Esta questão é, aliás, particularmente útil ser pensada no quadro das universidades e, em particular, naquelas, como a Universidade do Minho, onde uma grande percentagem de pessoas que se aproximam da reforma estão longe de virem a ter acesso à categoria de professor catedrático, ou equivalente.

Especificamente no caso das carreiras universitárias, os docentes podem optar por não pedir a reforma aos 66 anos e 5 meses e manterem-se até à jubilação, quando se reformam por limite de idade (70 anos). É certo que a legislação favorece um conjunto de alternativas relativamente à possibilidade de os docentes poderem continuar a contribuir para academia, mesmo após a reforma oficial e/ou jubilação. Os docentes, reformados, aposentados ou jubilados, podem, segundo o Estatuto da carreira Docente em vigor (Decreto-Lei n.º 205/2009, Artigo 83.º, “ser

orientadores de dissertações de mestrado e de teses de doutoramento; ser membros dos júris para a atribuição dos graus de mestre e de doutor; ser membros dos júris para atribuição dos títulos de agregado, de habilitação e de especialista; investigar em instituições de ensino superior ou de investigação científica; lecionar em situações excecionais, em instituições de ensino superior, não podendo, contudo, satisfazer necessidades permanentes de serviço docente”. As Universidades têm, inclusivamente, alguma latitude para estabelecer quadros regulamentares específicos que instituem algumas práticas específicas, relativamente aos docentes aposentados/jubilados.

Por exemplo, na Universidade do Minho, um normativo de 2013 ([Despacho n.º 4919/2013](#)⁵) estabelece que, nos últimos anos, “são vários os professores que pedem a aposentação ou reforma antes de atingido o limite de idade” e que não obstante o professor jubilado, aposentado ou reformado deixar de ter qualquer vinculação hierárquica à Universidade, “ se reconhece como extremamente valioso” que continue a participar de várias tarefas, instituindo-se, por isso, o estatuto de “professor emérito” atribuído pelo Reitor para que “possa ser incumbido do exercício de funções específicas, que representem uma mais-valia para a Universidade e para as suas Unidades Orgânicas de Ensino e Investigação” (UOEI), no seguimento do referido [Despacho n.º 4919, de 2013](#). Segundo o Artigo 8.º deste Despacho, o “professor Emérito poderá ser autorizado, especificamente, a usar um espaço de trabalho individual, um espaço laboratorial ou outro, bem como a dirigir e executar projetos de educação, de investigação, de inovação e transferência de tecnologia, de criação humanística e artística, nas condições e dentro das regras gerais em uso na UMinho”.

Tal como dissemos acima, da análise do articulado legal e das possibilidades por estas abertas no que respeita aos modelos institucionais que possam vir a desenvolver-se, importa discernir algumas questões adicionais relevantes. Primeira, o facto de a aposentação conter algumas variantes que são importantes considerar, tendo em vista adoção de uma política para o (e do) envelhecimento, nomeadamente no que respeita à possibilidade de reforma antecipada. Segunda, e como argumentámos anteriormente, o facto de em Portugal, os quadros normativos pressuporem uma visão essencialmente linear a cumulativa das carreiras e também inflexível, relativamente à combinação possível entre atividade docente e reforma.

⁵ <https://dre.pt/home/-/dre/2063235/details/maximized>

Com efeito, a “aposentação” ou a “reforma” são duas palavras normalizadas nos vários discursos legais carregados de sentido sociológico, ao proporem, sem grandes desvios, que a “carreira” se desfia segundo um eixo temporal fixo e contínuo, que reserva, no final, e em consonância com as normas e padrões sociais, a “retirada” de certas pessoas do “ativo”, em razão da sua idade. Em paralelo, a maior parte das mudanças legislativas nos últimos anos, relativamente à carreira docente e que eliminaram a figura de “assistente” e de “assistente estagiário”, obrigando a que a mesma se inicie com o doutoramento, ritualizaram o “atraso” na entrada na carreira e, por conseguinte, a grande probabilidade de a contratação (na figura de professor auxiliar) se dar quando se atinge uma idade média que dista num intervalo de tempo cada vez mais curto, em relação à reforma.

Ao mesmo tempo, os níveis anteriores (de mestrado e/ou doutoramento e pós-doutoramento) alimentam um sem número de atividades, onde a idade é a mais baixa. O certo é que a dimensão legal da questão tem vindo a ser dirimida, não só porque há a convergência de regimes de aposentadoria (mormente, entre a Caixa Geral de Aposentações e Segurança Social), mas também porque há cada vez mais convergência de regimes contratuais, entre os setores público e privado. Com efeito, para a maioria dos casos com que a UMinho terá de lidar nos próximos anos, a questão coloca-se ao abrigo do estipulado no Regime de Aposentação, abrangido pela Caixa Geral de Aposentações, pressupondo que a contratação aconteceu antes de 31 de dezembro de 2005.

De forma objetiva, a aposentação (ou reforma), entendida em termos legais como a “cessação do exercício de funções, com a conseqüente atribuição de uma prestação pecuniária mensal vitalícia, designada por pensão” (Caixa Geral de Aposentações, 2020), é um direito do docente, desde de que tenha 5 anos de serviço (3 anos no caso de incapacidade absoluta geral) e pode acontecer por via de 4 modalidades principais:

- Iniciativa do docente, quando para tal reúna os requisitos;
- Incapacidade;
- Limite de idade;
- Aplicação de legislação específica.

A primeira forma, e a mais normal, é o docente atingir a idade da reforma. Mas, ainda assim, a aposentação pode ser voluntária ou obrigatória, atendendo à conjugação de requisitos exigidos. A aposentação voluntária depende de requerimento do interessado com antecedência máxima

de 3 meses em relação à data em que reúna os requisitos para a aposentação, conforme o estipulado no Decreto-Lei n.º 498/72, Artigo 39.º.

Tabela 5. Tempo de serviço e idade para a aposentação

Tempo de serviço (anos)	Idade pessoal de acesso à pensão de velhice
=>41 e <42	66 anos e 1 mês
=>42 e <43	65 anos e 9 meses
=>43 e <44	65 anos e 5 meses
=>44 e <45	65 anos e 1 mês
=>45 e <46	64 anos e 9 meses
=>46 e <47	64 anos e 5 meses

Fonte: Caixa Geral de Aposentação (2020, p.8)

Além disso, a aposentação pode ser não antecipada, quando ocorre dentro do limite da idade, ou antecipada, quando ocorre antes de o docente ter atingido esse limite de idade. Segundo a lei em vigor em Portugal e como se explica na Caixa Geral de Aposentações, a aposentação normal (não antecipada) ocorre (atendendo à legislação em vigor, dado que se prevê acréscimo em 1 mês, em 2021), quando o docente tem pelo menos 15 anos de serviço e atingiu a idade normal de acesso à pensão (66 anos e 5 meses). Também pode ocorrer por “ter atingido a idade pessoal de acesso à pensão de velhice (IPAPV), apurada de acordo com o Quadro I⁶ (redução da INAPV em 4 meses por cada ano completo de serviço além de 40 anos), com o limite mínimo de 60 anos” (Caixa Geral de Aposentações, 2020). A mesma lei prevê ainda outras situações descritas abaixo:

- Conte, pelo menos, 5 anos de serviço e reúna uma das seguintes condições:
 - Atinja o limite de idade para o exercício das suas funções;
 - Seja declarado, pela junta médica da Caixa Geral de Aposentações (CGA), absoluta e permanentemente incapaz para o exercício das suas funções;
 - Seja punido com a pena disciplinar de aposentação compulsiva;
 - Conte, pelo menos, 3 anos de serviço ou complete este período com tempo de descontos para outras instituições de previdência e seja declarado, pela junta médica da CGA, absoluta e permanentemente incapaz para o exercício de toda e qualquer profissão ou trabalho (incapacidade absoluta geral).

⁶ Tabela 5, acima.

A **aposentação antecipada** pode ser uma solução para muitos casos, e a lei prevê igualmente que possa acontecer em várias situações tal como explicitadas a seguir:

- Contar, pelo menos, 36 anos de serviço em 31 de dezembro de 2005 (salvaguarda de direitos);
- Contar, pelo menos, 40 anos de serviço efetivo enquanto tiver 60 anos de idade (Decreto-Lei n.º 498/72, Artigo 37.º-A);
- Contar, pelo menos, 55 anos de idade, desde que, na data em que completou essa idade, tivesse, pelo menos, 30 anos de serviço aplicável apenas a quem não possa beneficiar da modalidade nova;
- Contar, pelo menos, 48 anos de serviço efetivo e 60 anos de idade (carreira longa 1);
- Contar, pelo menos, 46 anos de serviço efetivo e 60 anos de idade desde, que tenha sido inscrito na Caixa Geral de Aposentações ou no regime Geral da Segurança Social com idade igual ou inferior a 16 anos (carreira longa 2);
- Beneficiar de regime especial que lhe permita requerer a aposentação ou passar voluntariamente a essa situação antes de atingir a idade normal ou pessoal de acesso à pensão de velhice.

A antecipação implica, todavia, várias penalizações no cálculo final da reforma, que derivam da redução dos anos de trabalho: (1) fator de redução - corte de 0,5% por cada mês de antecipação face à idade normal para o acesso à pensão de velhice (66 anos e 5 meses em 2020); e (2) fator de sustentabilidade - corte de 15,2%.

Na atualidade, o Decreto-Lei n.º 119/2018, veio instituir, a partir de 2019, alguma flexibilização do disposto do articulado do regime geral das reformas antecipadas. Este decreto estabelece a possibilidade de reforma antecipada a quem atinja 40 anos de descontos aos 60 anos de idade, com as penalizações de 0.5% por cada mês de antecipação até à idade legal da reforma, mas sem o corte de 15,2%, que corresponde ao fator de sustentabilidade.

Fruto de diversas discussões acerca do envelhecimento docente, incluindo todos os níveis de ensino, tem-se vindo a repensar a legislação no sentido de facilitar outro regime possível de aposentação, designado de **pré-reforma**. Diferentemente da reforma antecipada, neste modelo verifica-se uma redução do horário de trabalho, continuando com o vencimento e, ao mesmo

tempo, a reforma. Segundo a Lei geral do trabalho em funções públicas, Lei 35/204, artigo 284.^{o7}, “Considera-se pré-reforma a situação de redução ou de suspensão da prestação do trabalho em que o trabalhador com idade igual ou superior a 55 anos mantém o direito a receber do empregador público uma prestação pecuniária mensal até à data da verificação de qualquer das situações previstas no n.º 1 do artigo 287.^{o8}”.

Não obstante a regulação desta possibilidade, só este ano, o orçamento geral do estado para 2021 prometeu a sua instituição prática. Para o docente, a situação ideal para a solicitação da pré-reforma, que exige um acordo claro e oficial com a instituição de pertença, ocorre quando se atinge a categoria mais elevada na carreira, ou se prevê ser possível, até que se atinja a idade legal para a reforma. Esta modalidade é de facto um elemento novo no normativo português, e tornou-se conhecida pela capacidade de fazer rejuvenescer a administração pública portuguesa, especial no setor da educação. Todavia, tal como acontece com a definição da idade legal de reforma, a pré-reforma é alvo de muitas críticas, atendendo às implicações que podem suscitar da sua massificação.

⁷ A mesma lei estabelece que:

“2 - A situação de pré-reforma constitui-se por acordo entre o empregador público e o trabalhador e depende da prévia autorização dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da Administração Pública.

3 - Do acordo de pré-reforma devem constar as seguintes indicações:

- a) Data de início da situação de pré-reforma;
- b) Montante da prestação de pré-reforma;
- c) Forma de organização do tempo de trabalho, no caso de redução da prestação de trabalho.

4 - O empregador público deve remeter o acordo de pré-reforma à segurança social ou, sendo o caso, à Caixa Geral de Aposentações, I.P., conjuntamente com a folha de remunerações relativa ao mês da sua entrada em vigor”.

⁸ A situação de pré-reforma extingue-se:

- a) Com a passagem à situação de pensionista, por limite de idade ou invalidez;
- b) Com o regresso ao pleno exercício de funções, por acordo entre o trabalhador e o empregador público ou nos termos do artigo anterior;
- c) Com a cessação do contrato.

2 - Sempre que a extinção da situação de pré-reforma resulte de cessação do contrato que conferisse ao trabalhador direito a indemnização ou compensação, caso estivesse no pleno exercício das suas funções, aquele tem direito a uma indemnização correspondente ao montante das prestações de pré-reforma até à idade legal de reforma.

3 - A indemnização referida no número anterior tem por base a última prestação de pré-reforma devida à data da cessação do contrato.

4 - O trabalhador em situação de pré-reforma é considerado requerente da reforma ou aposentação por velhice logo que complete a idade legal, salvo se até essa data tiver ocorrido a extinção da situação de pré-reforma.

4 | Caracterização do corpo docente do ensino superior: Europa, Portugal e UMinho

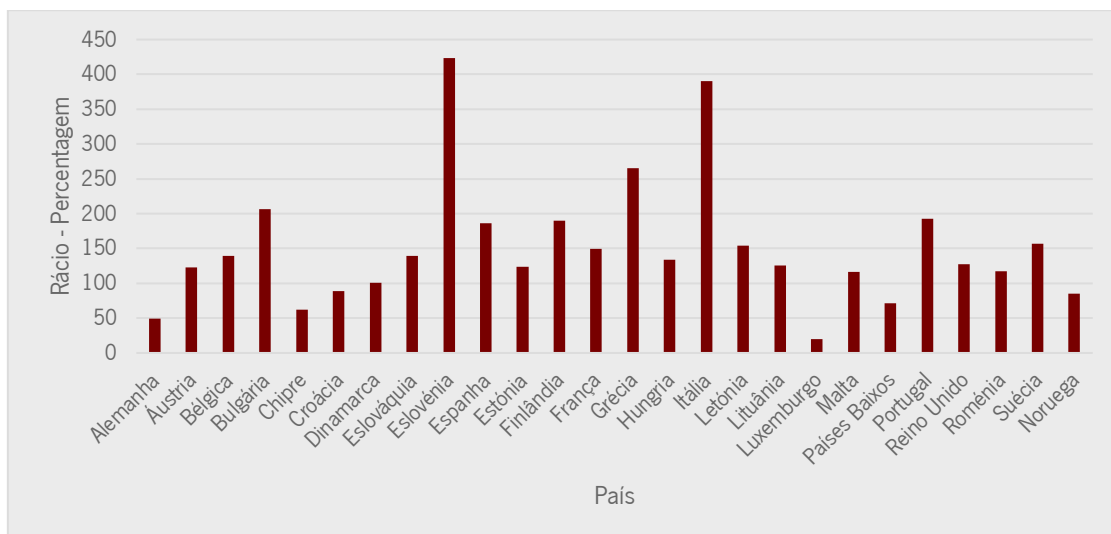
Este capítulo pretende ser a base para as análises que se seguem, colocando em perspetiva o problema de envelhecimento do corpo docente da Universidade do Minho. Para isso, é feita a caracterização demográfica e a descrição da evolução recente do corpo docente, primeiro, no contexto europeu e nacional, depois, no contexto específico da Universidade do Minho.

4.1 | Envelhecimento do corpo docente na Europa e em Portugal

Tal como reconhece a OCDE (2020), em muitos sistemas de ensino superior os académicos tendem a aposentar-se mais tarde do que outrora, o que decorre não só do envelhecimento da população, mas também do fim da reforma obrigatória em alguns países e até do facto do trabalho académico para aqueles que estão no topo da carreira ser atrativo em certos sistemas. Simultaneamente, observa-se que aqueles que entram na carreira académica são frequentemente mais velhos, porque acumulam posições de pós-doutorados e de assistentes até que lugares de carreira fiquem disponíveis. Frise-se que em muitos sistemas as mulheres estão agora mais bem representadas, mas continuam, em muitos casos, a enfrentar dificuldades no acesso aos lugares do topo da hierarquia, o que reforça uma atenção particular à questão do envelhecimento, na perspetiva do género.

A força de trabalho do ensino superior tem vindo a envelhecer e espera-se que esta tendência continue, embora com diferenças entre países. A União Europeia (UE) caracteriza-se por um peso relativo elevado do grupo dos docentes com idades superiores a 50 anos. Em alguns países, o índice de envelhecimento dos docentes no ensino superior, medido pela relação entre o número de docentes com 50 ou mais anos e os docentes com menos de 39 anos, por cada 100 docentes, é especialmente elevado, destacando-se, em 2018, a Itália e a Eslovénia (Gráfico 1).

Gráfico 1. Índice de envelhecimento dos docentes no ensino superior, UE (2018)

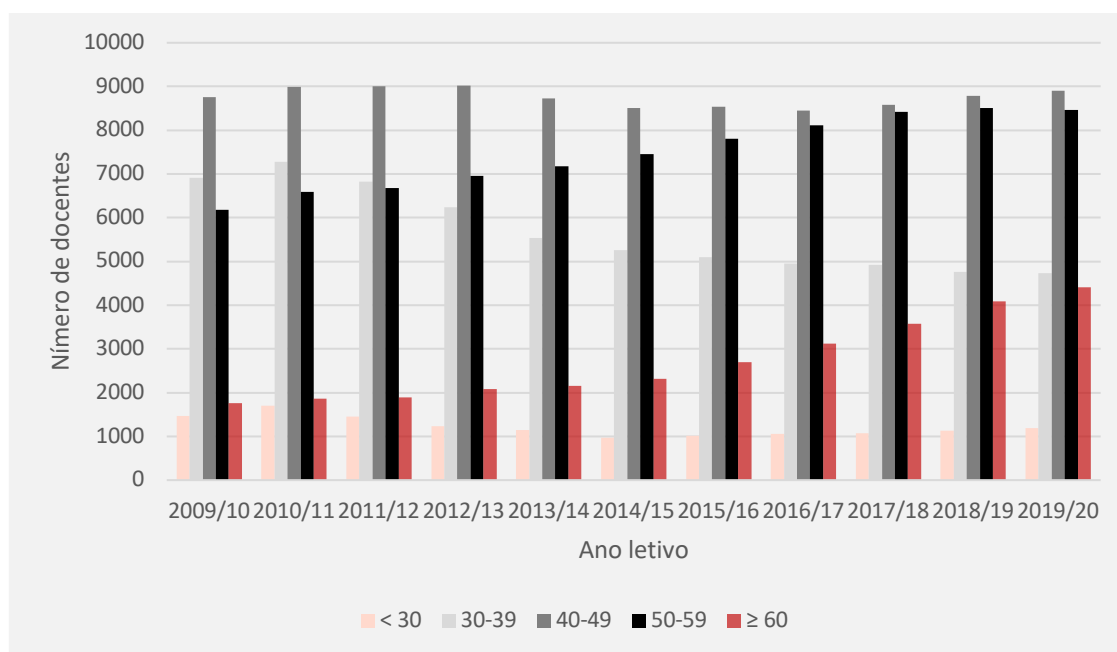


Nota: O índice de envelhecimento é calculado pelo quociente dos Docentes com 50 ou mais anos os Docentes com idade inferior a 39 anos multiplicado por 100.

Fonte: Pordata (2018)

Portugal não é exceção neste domínio e apresenta um índice de envelhecimento do corpo docente no ensino superior dos mais elevados da Europa (Pordata, 2018). Estes dados são consistentes com os apresentados pela Direção Geral do Ensino Superior, segundo os quais, no ano letivo 2019/2020 apenas 4% dos docentes tinham menos de 30 anos e 16% tinham idade igual ou superior a 60 anos. A maioria dos docentes está assim concentrada entre os 40 e 49 anos (32%) e os 50 e 59 anos (31%) (Gráfico 2).

Gráfico 2. Evolução do número de docentes do ensino superior público em Portugal, por ano letivo e grupo etário



Fonte: Direção Geral de Ensino Superior (2019)

4.2 | O corpo docente da Universidade do Minho

Importa ter presente estas tendências internacional e nacional de forma a melhor perceber a situação atual da Universidade do Minho em matéria de distribuição de idades e de transição para a reforma.

Em 2019, a Universidade do Minho contava com 888 docentes de carreira, distribuídos pelas suas 11 escolas e o I3BS.⁹ Destacam-se a Escola de Engenharia com 269, a Escola de Ciências com 184 e a Escola de Economia e Gestão com 87 docentes, que, em conjunto, têm mais de 60% da totalidade (Tabela 6).

Tabela 6. Número de docentes da Universidade do Minho, por UOEI e idade (2019)

UOEI	%	Grupos etários				Total	Média (Mín.- Máx.)
		30 - 39	40 - 49	50 - 59	≥ 60		
IE	9%	0	11	41	32	84	57 (43-66)
EP	3%	1	5	15	8	29	55 (39-63)
ILCH	6%	0	9	33	10	52	54 (42-64)
EC	21%	0	50	98	36	184	54 (40-67)
ICS	8%	2	14	37	17	70	54 (36-67)
EENG	30%	2	78	140	49	269	53 (36-68)

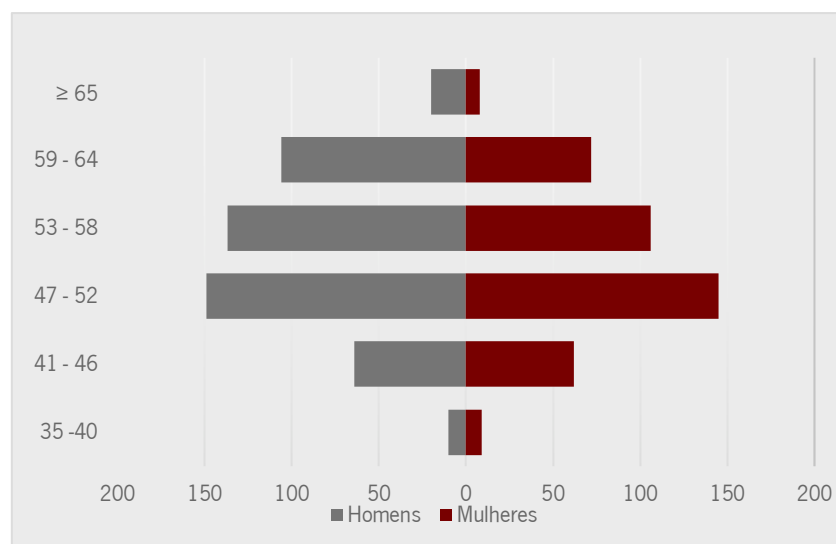
⁹ Para a evolução do número total de docentes de carreira ver Anexo 4, Tabela 36.

I3Bs	0,5%	0	1	3	0	4	51 (46-56)
ESE	3%	4	7	15	2	28	51 (35-64)
EEG	10%	0	49	29	9	87	50 (41-69)
EA	3%	0	13	14	1	28	50 (40-63)
ED	4%	1	17	12	2	32	50 (38-68)
EM	2%	3	9	9	0	21	47 (35-56)
Total	100%	13	263	446	166	888	

Fonte: Base de dados Docentes UM 2019

Em 2019, a idade média dos docentes da Universidade do Minho era 53 anos. Tal como podemos observar no Gráfico 3 estamos perante um corpo docente envelhecido em que o grupo de docentes com menor peso relativo é daqueles com menos de 40 anos.

Gráfico 3. Pirâmide etária dos docentes de carreira na UMinho (2019)



Fonte: Base de dados Docentes UM 2019

O Instituto de Educação é o que apresenta o corpo docente mais envelhecido da universidade (ver Tabela 6), com uma média de idades de cerca de 57 anos. Seguem-se a Escola de Psicologia, com uma média de 55 anos, e o Instituto de Ciências Sociais, a Escola de Ciências e o Instituto de Letras e Ciências Humanas, cuja média de idades é cerca de 54 anos.

Estas médias por escola escondem diferenças entre departamentos. Por exemplo, no Instituto de Ciências Sociais, História (58 anos) e Sociologia (56 anos) são os departamentos com a média mais elevada (Tabela 29, ver Anexo 4). No Instituto de Educação, os departamentos de Estudos Curriculares e Tecnologia Educativa (59 anos) e de Ciências Sociais da Educação (57 anos) são os mais envelhecidos. Na Escola de Engenharia destaca-se a média de idades mais elevada nos Departamentos de Engenharia Têxtil (57 anos) e Engenharia de Polímeros (55 anos). Na Escola

de Ciências, é o departamento de Química (56 anos) que apresenta a média mais elevada. No Instituto de Letras e Ciências Humanas, destaca-se o departamento de Estudos Asiáticos onde a média de idades é de 58 anos e o departamento de Estudos Ingleses e Norte Americanos, cuja média etária é de 57 anos.

A Tabela 7 representa a categoria dos docentes de carreira por grupo etário. Com exceção da categoria de professor catedrático em que o grupo predominante é o dos docentes com idade igual ou superior a 60 anos (49%), nas restantes categorias o grupo etário dos 50 aos 59 anos é o grupo modal.

Tabela 7. Categoria profissional por grupo etário (2019)

Categoria	N	Grupo etário			
		30-39	40-49	50-59	≥60
Professor Auxiliar	511	2%	36%	52%	10%
Professor Auxiliar com Agregação	28	0%	32%	61%	7%
Professor Adjunto	22	18%	32%	50%	0%
Professor Associado	129	0%	25%	50%	25%
Professor Associado com Agregação	95	0%	21%	48%	31%
Professor Coordenador s/ Agregação	6	0%	0%	67%	33%
Professor Catedrático	97	0%	11%	40%	49%

Nota: Todas as categorias em análise assumem o total de 100%.

Fonte: Base de dados Docentes UM 2019

Segundo os dados de 2019, dos 888 docentes de carreira, a maioria são professores auxiliares (58%) com 50-59 anos. A categoria dos professores auxiliares/adjuntos é predominante em todas as Unidades Orgânicas, com a exceção da escola de Medicina que concentra os valores mais elevados de docentes na categoria de associado (45%) e na categoria de catedrático (25%) (Tabela 30 – ver Anexo 4).

Com mais de quatro décadas de história, a Universidade do Minho contava, no final do ano de 2019, com 888 docentes, mas parte significativa dos quais irá aposentar-se nos próximos anos. Em termos de evolução, importa destacar que, na década de 1990, a Universidade do Minho conheceu o período de maior expansão, sendo nesta altura que o número de contratações foi o mais elevado na história da instituição (497 contratações). Os dez anos compreendidos entre 2009 e 2019, pelo contrário, definem o período em que o número de contratações foi o mais baixo da história da UMinho (35 contratações – ver Gráfico 4). Especificamente no ano de 2019, não se verificou qualquer contratação de docentes de carreira.

Gráfico 4. Ano de entrada dos docentes de carreira na UMinho



Fonte: Base de dados Docentes UM 2019

No que aos fluxos de saída diz respeito, importa notar que entre 2015 e 2019 aposentaram-se 27 docentes de carreira (Tabela 8). Se até 2018 o número de aposentações foi sendo relativamente reduzido, tomando a universidade como um todo, já em 2019 houve 13 aposentações, o que combinado com o facto de em 2020 (entre 1 de janeiro e 1 de novembro) já se terem aposentado também 13 docentes e a elevada média de idades sugere que as reformas tenderão a ser em maior número doravante. Nos anos mais recentes, aposentaram-se 10 professores catedráticos e 8 professores auxiliares (Tabela 8).

Tabela 8. Número de aposentações por categoria (2015-2019)

Categoria	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Professor Auxiliar	2	0	1	0	5	8
Professor Adjunto	0	0	1	0	1	2
Professor Associado	0	1	1	1	2	5
Professor Coordenador s/Agregação	0	0	0	0	2	2
Professor Catedrático	1	0	3	3	3	10
Total	3	1	6	4	13	27

Fonte: Base de dados Docentes UM 2019

O Instituto de Educação (6 docentes) e a Escola de Ciências (5 docentes) são as escolas com maior número de aposentações (Tabela 31, Anexo 4).

Entre 2015 e 2019, 9 docentes requereram a aposentação voluntária não antecipada, 6 docentes a aposentação antecipada, tendo-se ainda reformado 6 docentes por incapacidade, e 6 por aposentação obrigatória (limite de idade) (Tabela 9).

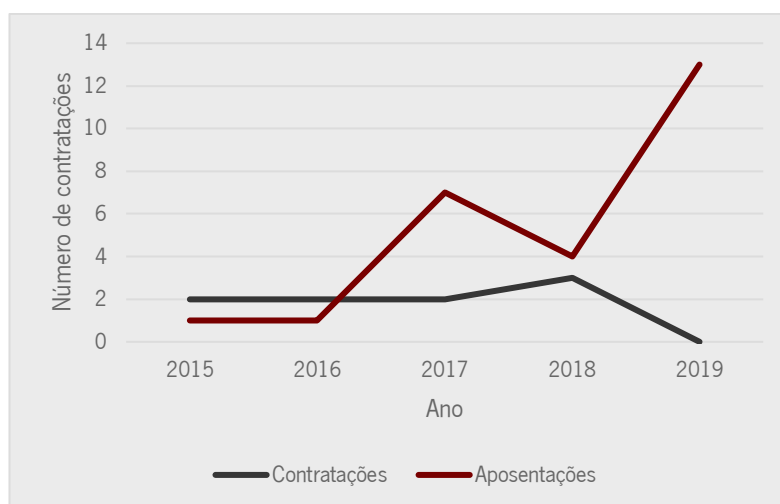
Tabela 9. Número de aposentações por ano em função do tipo de aposentação (2015-2019)

Aposentação	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Antecipada	1	0	2	1	2	6
Incapacidade	1	1	2	0	2	6
Voluntária não antecipada	0	0	2	1	6	9
Aposentação obrigatória (limite de idade)	1	0	0	2	3	6
Total	3	1	6	4	13	27

Fonte: Base de dados Docentes UM 2019 (conforme legislação em vigor, ver cap. 3)

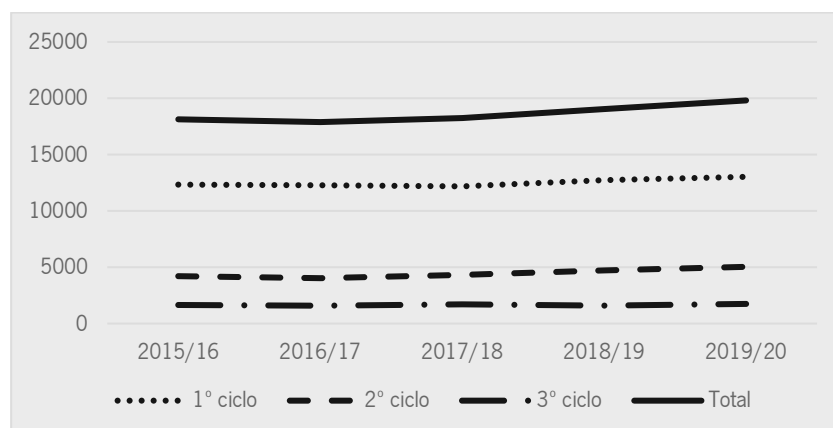
O número de aposentações entre 2015 e 2019 foi superior ao número de contratações de docentes de carreira (Gráfico 5), em termos globais. Note-se, no entanto, que o número de alunos não diminuiu nesse mesmo período, como aliás revela o (Gráfico 6, abaixo).

Gráfico 5. Número de contratações e aposentações (2015-2019)



Fonte: Base de dados Docentes UM 2019

Gráfico 6. Número de alunos (ETI) por ciclo de estudos (2015-2019)



Nota: Os dados relativos ao número de alunos equivalentes por ciclo de estudos foram obtidos junto da Reitoria da UMinho.

Quando são analisados os números por escola, destacam-se as Escolas de Direito, de Economia e Gestão, de Medicina e a Escola Superior de Enfermagem onde não houve quaisquer novas contratações nos últimos 5 anos (Tabela 10). Nestes casos, tal como nas restantes unidades orgânicas as necessidades de serviço docente têm sido supridas com recurso a docentes convidados (Gráfico 7) e eventualmente a jovens investigadores.

Note-se que, em simultâneo, o número de estudantes, no mesmo período, tem vindo a aumentar em várias escolas (p.ex. nas escolas de Arquitetura, de Economia e Gestão, de Engenharia e de Medicina). Em diversas outras escolas observou-se uma inversão da tendência decrescente a partir de 2016/2017 (p. ex., ILCH e Escola de Psicologia) ou a partir de 2017/2018 (p. ex. Escolas de Ciências e de Direito e ICS) (Gráfico 8, anexo).

Tabela 10. Número de contratações de docentes de carreira e convidados (2015-2019)

UOEI	Contratações docentes de carreira						Contratação docentes convidados (ETI)				
	2015	2016	2017	2018	2019	Total	2015	2016	2017	2018	2019
EA	0	1	0	0	0	1	7	6	5	10	9
EC	1	1	0	1	0	3	2	3	2	3	4
ED	0	0	0	0	0	0	6	9	9	11	15
EEG	0	0	0	0	0	0	11	11	15	16	15
EE	1	0	0	1	0	2	26	28	35	38	44
EM	0	0	0	0	0	0	22	22	20	20	22
EPSI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
ESE	0	0	0	0	0	0	4	2	2	2	6
ICS	0	0	2	1	0	3	4	4	4	5	5
IE	0	0	0	0	0	0	5	3	2	3	2
ILCH	0	0	0	0	0	0	34	34	32	32	32
Total	2	2	2	3	0	9	121	122	125	142	154

Fonte: Base de dados Docentes UM 2019

Resumindo, o número de contratações de docentes de carreira tem vindo a diminuir ao longo dos anos, ao passo que o número de aposentações tem vindo a aumentar, numa Universidade que mantém a procura e que tem aberto cursos recentemente, nos vários ciclos.

Gráfico 7. Ano de entrada na UM dos investigadores, docentes convidados e de carreira na UM (2015-2019)



Nota: O número de docentes convidados foi calculado tendo em conta os ETIs. Importa realçar que 1 ETI na UMinho pode lecionar até 16h e que os seus contratos são feitos anualmente.

Fonte: Base de dados Docentes UM 2019

5 | O envelhecimento como “problema” na UMinho

Perante este contexto de envelhecimento do corpo docente, a academia foi auscultada, através de entrevistas dirigidas às direções de departamento e de questionários dirigidos a todos os docentes e investigadores da UMinho de modo a perceber a perceção atual sobre esta questão.

5.1 | Visão dos participantes

A maioria dos diretores de departamento (29 dos diretores entrevistados) avalia o envelhecimento como um problema imediato que interfere/interferirá com o funcionamento das subunidades orgânicas, perceção que é partilhada pelos presidentes de escola. Os próprios docentes e investigadores reconhecem o problema do envelhecimento (cerca de 420 docentes e investigadores, o que representa 89% dos respondentes aos dois inquéritos, revelam estar cientes desta questão).

Ainda assim, a questão não é percecionada de igual modo em todas as escolas da UMinho. Os docentes das Escolas de Ciências e de Engenharia e do Instituto de Ciências Sociais são os que mais vezes consideram o envelhecimento um problema no imediato.¹⁰ Já do ponto de vista da maioria dos docentes da Escola de Psicologia (70%), da Escola Superior de Enfermagem (70%), do Instituto de Educação (47%) e do Instituto de Letras e Ciências Humanas (53%) o envelhecimento será um problema dentro de 5 anos. Segundo os inquiridos das Escolas de Arquitetura, Direito, Economia e Gestão e Medicina, o envelhecimento pode ter implicações dentro de 10 anos, se a situação atual se mantiver (Tabela 34 – ver Anexo 4).

Os diretores de departamento, os docentes, os investigadores e os presidentes de escola consideram que o envelhecimento se torna um problema devido ao desinvestimento em novos recrutamentos que favoreçam o rejuvenescimento e permitam o acesso à carreira académica de pessoas mais jovens.

¹⁰ O envelhecimento é considerado um problema imediato por 54%, 43% e 41% dos docentes inquiridos, respetivamente.

O “problema” do envelhecimento é, no entanto, mais complexo e implica analisar mais concretamente algumas variáveis latentes que aceleram e multiplicam os efeitos que decorrem do aumento da idade dos docentes.

Diretores de departamento e docentes fazem uma associação clara entre o envelhecimento e a falta de perspetivas de carreira, as condições de trabalho docente e a desadequação de métodos de avaliação de desempenho docente.

Sempre que a questão do envelhecimento docente é apresentada, as respostas tendem a direcionar-nos para a explicitação das condições e as circunstâncias em que o envelhecimento acontece e não tanto para a identificação de efeitos do envelhecimento, sendo frequente assumir-se que o envelhecimento se torna problema quando os contextos não são favoráveis:

O envelhecimento em si não é um problema. O problema é o que se sente nesse processo de envelhecimento. Ora, ao invés de encontrar colegas motivados, satisfeitos com a progressão na carreira, felizes pelo acumular de anos de experiência no ensino, encontro muitos que infelizmente se sentem abatidos, reféns de relatórios, submersos em tarefas administrativas, e silenciosamente desprezados pelos que conseguem estar sempre no topo dos rankings e das métricas de publicação. O problema não está no envelhecimento, mas no que vai acontecendo nesse percurso a uns e a outros...”¹¹

Estas afirmações são reveladoras do quanto crucial é entender que ao envelhecimento dos docentes estão associadas diversas outras circunstâncias que contribuem para o melhor ou pior sentimento de pertença institucional, responsabilidade no desempenho das atividades docentes e colaboração em várias esferas do trabalho quotidiano e que estão relacionadas, particularmente, com a satisfação e a motivação.

Mais uma vez, as preocupações manifestadas pelos diretores de departamento e pelos docentes vão no mesmo sentido. A maior parte dos diretores (28 dos entrevistados) sublinha ter de lidar com docentes insatisfeitos e desmotivados com a carreira, com a universidade e com os desafios do ensino. No seu entender esta insatisfação deve-se à ausência de perspetivas de carreira dos próprios docentes com idades mais elevadas. Há “pessoas quase a chegar aos 60 anos que não progridem nem vão progredir”, sendo frequentemente necessário “lidar com professores com

¹¹ Afirmação retirada do questionário aos docentes.

mais de 50 anos que são ainda professores auxiliares".¹² Um diretor de departamento chega mesmo a mencionar que:¹³

As pessoas estão desmotivadas. De alguma maneira, têm alguma desmotivação porque não há promoções (...). Somos avaliados nos nossos regulamentos de avaliação do corpo docente e, se a pessoa não chega a excelente, por muito que trabalhe nesta casa ao longo dos anos, por muito que faça tarefas letivas, tarefas burocráticas, de gestão académica, de gestão administrativa isso, depois, não tem qualquer compensação.

A baixa satisfação com a atividade académica emerge também das respostas dos docentes ao questionário, sendo assinalada por 41,5% dos docentes inquiridos; apenas 27% dos docentes revela uma satisfação elevada.

Como esperado, o nível de satisfação não pode ser dissociado da categoria em que os docentes se encontram. Os professores catedráticos são quem apresenta níveis de satisfação mais elevados relativamente à posição que atingiram na carreira. Os professores auxiliares e adjuntos são os que apresentam os níveis de satisfação mais baixos. A idade, a categoria e a unidade orgânica de pertença influenciam o grau de satisfação (Tabela 11).¹⁴

Observe-se que os docentes catedráticos apresentam níveis mais elevados de motivação para as atividades académicas do que os professores adjuntos/auxiliares; o que parece ser resultado do estado geral de desmotivação e afastamento que caracteriza uma parte significativa de docentes. A este respeito, afirma-se que:

(...) não há motivação. As pessoas sentem claramente que não têm nada que as envolva, nada que as motive, nem que as desafie, porque as expectativas...há pessoas que dizem "ok, a minha carreira vai acabar aqui".¹⁵

¹² Afirmações retiradas das entrevistas E30 e E28, respetivamente.

¹³ Afirmação retirada da entrevista E17.

¹⁴ O p-valor associado aos testes realizados para a influência da idade, da categoria e da unidade orgânica são $p=0,001$, $p=0,002$, e $0,0000$, respetivamente.

¹⁵ Afirmação retirada da entrevista E15.

Tabela 11. Grau de satisfação dos docentes inquiridos por idade, categoria e UOEI

Variáveis		N	M (DP)	Teste ANOVA	
				F	P
Idade	Até aos 49 anos	99	2,85 (1,15)	6,72	0,001
	50 - 62 anos	193	2,58 (1,14)		
	Mais de 62 anos	32	2,73 (1,17)		
Categoria	Prof. Auxiliar /adjunto(a)	215	2,42 (1,05)	2,92	0,002
	Prof. Associado(a)/coordenador	84	3,16 (1,09)		
	Prof. Catedrático (a)	22	4,00 (1,20)		
UOEI	Escola de Arquitetura	9	3,44 (1,13)	22,03	0,000
	Escola de Ciências	56	2,45 (1,12)		
	Escola de Direito	11	3,55 (1,29)		
	Escola de Economia e Gestão	29	3,03 (1,23)		
	Escola de Engenharia	109	2,61 (1,19)		
	Escola de Medicina	12	3,83 (0,93)		
	Escola de Psicologia	10	2,50 (1,35)		
	Escola Superior de Enfermagem	10	3,40 (0,69)		
	Instituto de Ciências Sociais	27	2,52 (1,01)		
	Instituto de Educação	47	2,57 (1,26)		
	Instituto de Letras e Ciências Humanas	17	3,00 (1,11)		

Nota: O grau de satisfação foi avaliado com recurso a escala de Likert sendo 1-menos satisfeito e 5-mais satisfeito.

Fonte: Inquérito por questionário aplicado ao corpo docente da Universidade do Minho (2020)

Quando questionados sobre os motivos da sua (in)satisfação¹⁶, os docentes que se disseram satisfeitos apresentam motivos que se prendem essencialmente com o facto de terem atingido estabilidade, o topo da carreira ou terem desenvolvido um percurso académico que correspondeu às suas ambições. Trabalhar na área que gostam, ter liberdade de desempenho de funções e conseguir adequar os interesses pedagógicos e científicos ao trabalho realizado são também alguns motivos assinalados.

Já do total de 223 docentes que apresenta motivos de insatisfação, a grande maioria explica-a devido à não progressão na carreira (78%), fazendo questão de salientar aspetos como a ausência de abertura de concursos, a desigualdade na abertura de concursos por escola, a existência de carreiras estagnadas há vários anos. Há ainda quem afirme estar há “22 anos na categoria de professor auxiliar” considerando que há “falta de rigor e transparência nos concursos para progressão na carreira”.

Mas as manifestações de insatisfação vão mais longe. Alguns docentes afirmam que desempenham “cargos que não estão definidos no ECDU (Estatuto da Carreira Docente Universitária) para a categoria profissional”, que há “falta de condições de trabalho”, o “aumento

¹⁶ Do total de respondentes (273 docentes de carreira), 223 pronunciaram-se sobre os motivos da insatisfação e 50 sobre os motivos da satisfação.

do trabalho burocrático e de docência” e a “sobrecarga de lecionação por falta de pessoal docente”. Há até quem afirme que o “volume de trabalho tem impedido a preparação de provas de agregação”. Mais, “o trabalho múltiplo e em excesso impede a vida pessoal e familiar, gerando alienação pelo trabalho e conflito trabalho-família, o que está na base de insatisfação, desmotivação e empobrecimento, em termos de desenvolvimento pessoal e, até, profissional”.

Apesar das razões de insatisfação apresentadas se referirem às atividades de lecionação e de investigação, as atividades de extensão e de gestão académica reúnem ainda menor satisfação do que as atividades de ensino e investigação (ver Tabela 12). Na verdade, se o diagnóstico não é muito positivo no que se refere às atividades de ensino e de investigação, piora no que respeita à motivação para as atividades de colaboração com o exterior e de desempenho de cargos de gestão.

Tabela 12. Motivação para o desempenho das atividades académicas

Atividades académicas	N	M (DP)
Ensino	339	2,65 (0,63)
Investigação	339	2,62 (0,63)
Extensão	336	1,76 (0,83)
Gestão	337	2,23 (0,80)

Nota: M (DP) resulta da utilização da escala de 5 pontos “1 - nada motivado(a)” e “5 - muito motivado(a)”.

Fonte: Inquérito por questionário aplicado ao corpo docente da Universidade do Minho (2020)

Em suma, emerge desta auscultação que o fenómeno do envelhecimento não deve ser dissociado de outras questões como a satisfação dos docentes, tendo presente que diretores de departamento e docentes percecionam de modo semelhante as principais razões que explicam o grau de satisfação do corpo docente da UMinho.

5.2 | “Efeitos” do envelhecimento

Desde o momento em que ao avanço da idade biológica se juntam várias outras circunstâncias que atuam sobre o desempenho institucional, o desempenho individual e o complexo relacional que é central na carreira docente, podem gerar-se diversos efeitos perversos que contribuem para a deterioração de vários vértices da gestão académica e pedagógica (Ávila, 1997; Blackburn & Lawrence, 1986; Battersby, 1993; Bonaccorsi & Daraio, 2003; Coates & Goedegebuure, 2012; Berk & Weil, 2015).

No caso concreto da UMinho, tanto para os docentes, como para os investigadores com e sem cargos de gestão não se pode falar nem entender os efeitos do envelhecimento sem considerar o contexto motivacional que caracteriza o quotidiano académico. Considerada esta associação entre as condições de trabalho docente, a participação e o reconhecimento, a investigação realizada até ao momento tem identificado vários efeitos do progressivo envelhecimento docente, que foram colocados à consideração dos participantes neste estudo, nomeadamente efeitos sobre: 1) a possibilidade de criar novos projetos de ensino; 2) a disponibilidade para assegurar o serviço letivo; 3) a disponibilidade para coordenar e participar em projetos de investigação; 4) a disponibilidade para assumir cargos de gestão; 5) a qualidade da relação/comunicação entre professores e estudantes; 6) a qualidade da tomada de decisão ao nível do departamento e da escola; 7) a qualidade da relação/comunicação entre colegas (docentes).

As perceções sobre estas questões estão sumariadas na Tabela 13. Os resultados conjuntos do inquérito por questionário aos investigadores e aos docentes demonstram claramente os efeitos percebidos do envelhecimento sobre a qualidade da docência, de modo geral. De entre os efeitos analisados, destacam-se a dificuldade de criar novos projetos de ensino, a redução da disponibilidade para assegurar serviço docente e a disponibilidade dos docentes para coordenar e participar em projetos de investigação como as principais implicações do envelhecimento nas escolas a que pertencem, razão pela qual se procurou detalhar a sua análise.

Tabela 13. Efeitos do envelhecimento (investigadores e docentes da UM)

Efeitos	Aumenta	Diminui	Não afeta	S/ opinião
A possibilidade de criar novos projetos de ensino	5%	69%	15%	11%
A disponibilidade para assegurar o serviço letivo	3%	65%	21%	11%
A qualidade da relação/comunicação entre professores e estudantes	5%	44%	39%	12%
A disponibilidade dos docentes para assumirem cargos de gestão	17%	48%	21%	14%
A disponibilidade dos docentes para coordenar e participar em projetos de investigação	10%	58%	21%	11%
A qualidade da tomada de decisão a nível departamental e de escola	17%	35%	32%	1%
A qualidade da relação/comunicação entre colegas (docentes)	10%	28%	45%	17%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado ao corpo docente e investigadores da Universidade do Minho (2020)

A possibilidade de criar novos projetos de ensino é o efeito do envelhecimento do corpo docente mais referido por docentes e investigadores. Subjacente a esta perceção parece estar a previsão

da saída de docentes e da sua não substituição, que aliás é partilhada pelos próprios diretores de departamento quando dizem que:

Não há espaço nem muita motivação para criar novos projetos de ensino porque isso significa mais trabalho e nós não temos capacidade atualmente para fazer um ensino de qualidade, não conseguimos.¹⁷

Agora estamos numa encruzilhada. Por um lado, precisamos de criar projetos, novas ofertas formativas. Por outro lado, temos uma população envelhecida, alguma perto da aposentação, já em número insuficiente em algumas áreas. Em alguns casos, temos muita procura e não temos condições de dar oferta. É um problema com que nos debatemos.¹⁸

A este receio de não continuidade e de dificuldade de projeção dos departamentos no futuro estão ligadas a maior parte das considerações sobre os efeitos do envelhecimento docente na possibilidade de criar novos projetos de ensino. É referido regularmente pelos diretores de departamento que a continuidade dos projetos de ensino e das atividades de investigação está posta em causa num curto espaço de tempo por causa das “perdas relativamente a certas áreas do conhecimento (que) serão irrecuperáveis”.

Afirma-se que “o trabalho que fazemos (...) deixará de ter continuidade. Não temos ninguém a trabalhar connosco”.¹⁹ Isto porque, “à medida que os docentes/investigadores se forem aposentando, grande parte do trabalho de muitos não terá continuidade, pois não se verificou a entrada de novos membros”. Atualmente, “há áreas em que só há um professor de carreira para assegurar atividades de 1º, 2º e 3º ciclos, o que é manifestamente perigoso para a sustentabilidade dos projetos de ensino”. Os investigadores estendem este efeito à investigação, o que está traduzido na observação de um inquirido que diz que “em termos de investigação, as escolas, e SUOEl de algumas áreas estão a ficar para trás em relação ao que se faz internacionalmente”.

A redução da disponibilidade para assegurar o serviço letivo é outra das consequências relevantes do envelhecimento identificada por investigadores e docentes. Com o avanço da idade, embora

¹⁷ Afirmação retirada da entrevista E17.

¹⁸ Afirmação retirada da entrevista E35.

¹⁹ Afirmação retirada da entrevista E35.

haja docentes que começam a identificar-se ainda mais com o ensino e procuram concentrar o seu tempo em atividades letivas, há mais diretores de departamento a referir a tendência dos docentes para evitar dar aulas porque deixam de ter disposição para lidar com os alunos, procurando dedicar-se mais à investigação e/ou evitam lidar com elevada carga burocrática e administrativa que associam ao ensino. Nomeadamente, lecionar pode ser “um tremendo sacrifício e fogem a sete pés sempre que podem em todos os sentidos e mais alguns. As aulas são desgastantes, estão cada vez mais enfiadas em procedimentos burocráticos (...)”.²⁰ Por outro lado, há “falta de paciência. A nossa falta de compreensão com alguns comportamentos mais infantis ou mais irreverentes dos alunos”.²¹

Há investigadores que reconhecem que os docentes mais velhos evitam lecionar, com eventuais implicações para os docentes mais jovens. Isto fica claro quando um investigador nos diz que

Há clara sobrecarga dado que muitos dos docentes mais seniores desempenham outras tarefas de gestão (direção de Centros, direção Escola, etc.), fazendo com que sejam os mais jovens a assegurar o serviço docente, frequentemente com cargas horárias superiores às contratualizadas. Esta situação diminui a competitividade dos docentes/investigadores mais jovens, pois ficam com menos tempo para se dedicarem à captação de financiamento, orientação de alunos, e execução dos seus projetos de investigação.²²

Por trás dessa menor vontade para as atividades de lecionação pode estar a dificuldade das pessoas com mais idade em acompanhar as novas exigências, nomeadamente “as dificuldades de adaptação às novas tecnologias”, a “menor capacidade para integrar técnicas e ideias novas, quer relativamente a métodos de aprendizagem, quer nos domínios de conhecimento (em particular, os mais dinâmicos)” e a “relativa menor abertura para a inovação em diferentes dimensões (ensino, investigação e gestão, fundamentalmente)”, como referem alguns dos docentes inquiridos.

A diminuição da capacidade para a docência é referida em relação às pessoas com mais idade, mas poderá vir a revelar-se também um problema entre os mais jovens. Na verdade, “um dos

²⁰ Afirmação retirada da entrevista E41.

²¹ Afirmação retirada da entrevista E17.

²² Afirmação feita no campo de observações do inquérito por questionário aos investigadores.

mais graves problemas residirá na falta de formação em exercício dos futuros novos docentes”.²³ Isto porque “não há passagem de testemunho, socialização, processos de indução dos mais jovens. Quando vierem, serão 'atirados aos lobos', sem qualquer preparação”. Essa falta de oportunidade de poderem beneficiar de formação junto dos docentes mais experientes é referida por alguns investigadores como um problema que pode por em causa a continuidade do trabalho desenvolvido pelas pessoas com mais idade, e fica clara quando é dito que:

Sem vínculo efetivo com a universidade e sem integração na carreira, não é possível a um investigador júnior participar ativamente na gestão da escola/departamento. Sem estas oportunidades de aprendizagem, o corpo docente que vier substituir futuramente o corpo docente atual irá ter um grande deficit nas questões de gestão e burocráticas da universidade e não estará verdadeiramente preparado para assumir da melhor forma possível essas responsabilidades.²⁴

Os próprios docentes também refletem sobre as consequências da não contratação de jovens a tempo de permitir uma partilha de conhecimentos e, por isso, no seu entender, a “saída abrupta de muitos colegas, que irá acontecer nos próximos anos, levará a uma perda, também ela abrupta, de conhecimento”. Este fenómeno é reconhecido por um(a) investigador(a) que refere que há “departamentos com muito poucos docentes de carreira, que serão responsáveis pelas componentes teóricas de todas as UC e cujas componentes práticas serão colmatadas pelos investigadores que rotativamente vão passando pelos respetivos centros de investigação”, não se refletindo num “ensino de qualidade e continuidade”.

A propósito da discussão sobre dos efeitos na redução da disponibilidade para assegurar o serviço docente, vários diretores de departamento²⁵ consideram que se deve, em parte, às dificuldades físicas e psicológicas dos docentes para assegurar aulas com a avançar da idade. Nas palavras de um dos diretores de departamento entrevistados,

Para além do desânimo psíquico, acho que há aqui uma questão física. Tenho a cada ano que passa, mais professores com atestados médicos que não podem fazer isto ou aquilo. Uns não podem estar muito em pé, outros com problemas musculares (...).

²³ Afirmação feita no campo de observações do inquérito por questionário aos docentes.

²⁴ Afirmação feita no campo de observações do inquérito por questionário aos investigadores.

²⁵ Esta discussão foi feita por 8 diretores de departamento nas entrevistas E9, E12, E17, E21, E37, E34, E39, E41.

O envelhecimento toca a todos (...) e, a partir de uma certa idade, as maleitas são mais prevalentes.²⁶

Aliás, como acrescenta outro diretor,

Uma aula é um exercício de grande responsabilidade, exigência intelectual e capacidade física. Ninguém dá uma boa aula sem conhecimento, sem talento e sem energia. Há docentes perto da reforma com grande energia e capacidade de 'agarrar' uma turma.²⁷

Vários diretores²⁸ afirmam que os docentes manifestam cada vez mais problemas de saúde traduzidos num aumento o número de baixas médicas, o que contribui para dificuldades na atribuição do serviço docente nos departamentos que gerem. Um dos diretores, diz mesmo:

Não é a reforma que me preocupa, porque estamos longe, mas as baixas médicas. As baixas médicas assustam-me brutalmente, porque já começa. Já temos uma colega de baixa e temos nós que estamos no departamento, temos pessoas a dizerem-me "eu não aguento mais, eu sou a próxima". (...). Para mim, o pior cenário são as baixas. O Sr. Reitor, não autorizando substituição por baixas médicas e, se, de repente, meia dúzia de pessoas do departamento estiverem de baixa em simultâneo isto vai ser caótico para nós. Eu não sei como vamos resolver isto. As pessoas já estão no limite e, se têm que suportar o trabalho dos outros, vão apresentar novas baixas. Umas vão puxar as outras.²⁹

A menor disponibilidade dos docentes para assumirem cargos de gestão é referida também por alguns diretores de departamento que descrevem que “à medida que a idade avança sente-se um maior cansaço e uma menor disponibilidade para a aceitação de algumas tarefas, nomeadamente de cargos”.³⁰ Um dos diretores de departamento entrevistado partilha a sua própria vontade a este respeito ao dizer: “(...) quero é deixar estes cargos de gestão”. É o último ano como diretor e é garantidamente o último. Quero. (...) há coisas de investigação que gostava de fazer e que não

²⁶ Afirmação retirada da entrevista E21.

²⁷ Afirmação retirada da entrevista E39.

²⁸ Foram precisamente 6 diretores que discutiram esta questão.

²⁹ Afirmação retirada da entrevista E15.

³⁰ Afirmação retirada da entrevista E40.

tenho disponibilidade e também a nível pedagógico, a dar aulas e dedicar-me um pouco mais a alterações de algumas cadeiras”.³¹

É referido também que a acentuada valorização da investigação e uma desvalorização do ensino e das atividades de extensão, também justifica a diminuição da disponibilidade para cargos de gestão.

O hiato geracional existente afeta a qualidade da relação/comunicação entre professores e estudantes, como aliás é referido por alguns diretores departamento, um dos quais refere que

Em relação a nós, veem-nos como algo arcaico, a falar de coisas arcaicas. Têm bastantes cerimónias e sentem-se pouco confortáveis para nos contactar. Por muito que a gente queira a linguagem não é a mesma. Toda a comunicação é totalmente diferente.³²

Esta questão é reforçada por alguns docentes que referem a “dificuldade na comunicação docente-estudante”, e a “perda de contacto com as características das gerações mais jovens e consequentes dificuldades de adaptação do ensino”. Também entre os investigadores há um que reconhece que “existe um fosso enorme entre os docentes mais jovens da carreira (no departamento no qual lecionei, o docente de carreira mais jovem já tem mais de 50 anos) e a nova geração”.

³¹ Afirmação retirada da entrevista E28.

³² Afirmação retirada da entrevista E24.

6 | Modos de encarar a aposentação

Perante estas dificuldades e obstáculos ao desempenho da profissão que advém do envelhecimento do corpo docente, é natural que a possibilidade de reforma seja tomada mais a sério por muitos docentes da UMinho. Este capítulo pretende sistematizar a perceção que existe no momento presente relativamente à aposentação, seja tomando a perspetiva dos diretores de departamento, seja considerando a perspetiva dos próprios docentes.

6.1 | A perspetiva dos diretores de departamento

É um facto que, face às condições que a carreira oferece atualmente, a maioria dos diretores de departamento³³ admite que grande parte dos docentes anseiam pela idade da reforma. Estes diretores consideram que as pessoas “percebem que não vão progredir mais na carreira, não vão ganhar mais por terem mais ou menos tarefas. As pessoas já começam a perceber que nos próximos 10 anos, provavelmente não vão ter um desenrolar da situação diferente”.³⁴

Outros diretores fazem afirmações todas elas no mesmo sentido, refletindo muitas vezes sobre a própria situação pessoal. Um dos entrevistados refere:

A minha perceção, enquanto docente, não enquanto diretor(a) de departamento, eu gosto muito de dar aulas. Mas, realmente, nesta fase, as condições que nos põem à volta, as condições de recursos e toda a carga que temos que fazer, todas as burocracias acabam por ser um fator de desmotivação. Embora goste muito de dar aulas, eu acho que quando me puder reformar vou sem grandes dificuldades. Eu acho que é um pouco a perceção dos colegas.³⁵

Mas têm a perceção que essa é uma opinião partilhada por vários colegas:

Pelo que ouço, ouço cada vez mais (...) de que se pudessem reformar-se hoje, não ficavam à espera 3 ou 4 anos. Uma parte preferia ir para a pré-reforma. Já têm

³³ Mais precisamente 23 dos diretores de departamento entrevistados que o afirma, por comparação com 10 diretores de departamento dizem que não notam essa ânsia pela reforma e 3 diretores que desconhecem.

³⁴ Afirmação retirada da entrevista E34.

³⁵ Afirmação retirada da entrevista E17.

consciência das suas limitações, ao fim de muitos anos a coisa começa a pesar (...). A profissão (...) é de desgaste, tem um desgaste muito grande. A nossa condição física é afetada (...). Dar uma aula de 2 ou 3h com interação com os alunos (...) para mim (...) estou estourado. Não tenho condições físicas.³⁶

Há também os docentes que, sobretudo por razões financeiras, optam por não antecipar o pedido de reforma, mas que progressivamente e deliberadamente se afastam de certas atividades. Em alguns departamentos o afastamento de alguns docentes em final de carreira é motivo de preocupação adicional, pois considera-se que tal pode comprometer a sustentabilidade e o funcionamento das próprias subunidades orgânicas. Dois dos diretores referem que

Já há pessoas que pensam: “Eu não me vou reformar para não perder dinheiro na vida, mas posso autorreformular-me em exercício. Reduzo as minhas atividades ao máximo, faço apenas aquilo que me importa fazer”. Há colegas que já estão a fazer isso. (...) já sabemos que para alguns colegas, as aulas já não são verdadeiramente aulas.³⁷

Há uma insatisfação de quem vai embora ou que se desencoraja, o que ainda é pior. A que se vai embora pode fazer outras coisas e a universidade pode reorganizar-se. O pior é quem vai embora cá dentro. Deixam de produzir investigação, vão dando as suas aulas e tal. (...) a universidade está anestesiada.³⁸

Em contrapartida, outros anseiam pela jubilação porque têm ainda investigação a decorrer, ou são responsáveis por cursos que criaram ou, simplesmente porque se sentem muito atraídos pelo ensino. É o caso de um diretor de departamento que refere que:

No departamento ninguém se jubilou, mal apanhem uma oportunidade vão. A maior parte abraçou a profissão com carinho, mas chegam a um ponto que... Espero ficar até aos 70 anos. (...) há coisas de investigação que gostava de fazer e que não tenho disponibilidade e também a nível pedagógico, a dar aulas e dedicar-me um pouco mais a alterações de algumas cadeiras.³⁹

³⁶ Afirmação retirada da entrevista E41.

³⁷ Afirmação retirada da entrevista E41.

³⁸ Afirmação retirada da entrevista E31.

³⁹ Afirmação retirada da entrevista E28.

Há, no entanto, diretores de departamento⁴⁰ cujas posições se distinguem da maioria. Consideram que as pessoas com mais idade deveriam sair o mais rapidamente possível porque têm mais resistências ao passo que os mais novos se adaptam mais rapidamente aos novos contextos. Um destes diretores adianta mesmo que seria saudável para as instituições a existência de uma idade limite para se estar vinculado à universidade. Após essa data, os mais jovens deviam assumir os lugares, salvaguardando esta transição de forma sustentável e facilitada para os docentes. Mais concretamente, refere que

Muitas vezes, as pessoas querem estar ligadas às Universidades. Eu acredito que, havendo uma idade da reforma estabelecida, era saudável para as instituições que essas pessoas soubessem sair e dar espaço às pessoas mais novas. Era importante que isso acontecesse. O que não quer dizer afastar definitivamente essas pessoas. Também reconheço que são uma mais valia excepcional. Poderia trazer mais valias às universidades, haver um processo de transição que ajudasse a que a saída fosse mais fácil com benefícios.⁴¹

Estes diretores de departamento consideram que a solução passa por “admitir jovens proporcionando uma reforma antecipada. Para meter gente jovem, só acontece de duas maneiras: ou saem as pessoas com mais idade, quanto mais depressa melhor, ou saem as pessoas com mais idade progressivamente sem os penalizar”.⁴²

6.2 | A perspetiva dos docentes de carreira

A par da perspetiva dos diretores de departamento importa perceber o entendimento dos próprios docentes da Universidade do Minho. Os resultados dos questionários indicam que a maioria dos inquiridos não reúne no momento condições para a reforma (95.6%); apenas 1 docente fez o pedido de reforma (voluntária e não antecipada) e 9 tencionavam fazer o pedido até ao final de 2021. Entre os que ainda não cumprem os requisitos para dar início ao pedido, quase metade (48%) ainda não tem opinião formada sobre a sua decisão em relação à aposentação, 36%

⁴⁰ Posições apresentadas nas entrevistas E9 e E41.

⁴¹ Afirmação retirada da entrevista E3.

⁴² Afirmação retirada da entrevista E41.

assinalam a intenção de se reformar, sendo apenas 14% aqueles que pretendem permanecer na universidade até aos 70 anos (jubilação).

A possível relação entre a decisão de aposentação e a satisfação dos docentes, muito referida pelos diretores de departamento, encontra eco nas intenções reveladas pelos docentes (ver Tabela 14).

Tabela 14. Decisão de aposentação e satisfação

Intenção perante a reforma	Satisfação baixa	Satisfação média	Satisfação elevada	Teste ANOVA	
				<i>F</i>	<i>P</i>
Tenciona reformar-se	45%	30%	25%	1,668	0.190
Tenciona jubilar	35%	25%	40%		
Sem opinião	41%	35%	24%		

Fonte: Inquérito por questionário aplicado ao corpo docente da Universidade do Minho (2020)

De facto, cerca de 40% dos docentes que tencionam permanecer na academia até à jubilação apresentam níveis de satisfação elevados, quase o contrário do que acontece no grupo dos que tencionam reformar-se logo que possível, entre os quais 45% apresentam um baixo nível de satisfação.

São as pessoas com mais idade quem assinala ter a intenção de aposentação (44%) e de jubilação (30%) e são as mulheres as que têm opinião mais formada sobre o momento da aposentação. Os professores catedráticos tendem a assinalar a intenção de jubilação (ir até aos 70 anos), enquanto os docentes na categoria de Professor Auxiliar evidenciam interesse em aposentar-se. São ainda visíveis diferenças entre as várias escolas. Enquanto que nas Escolas de Arquitetura e de Medicina a larga maioria de respondentes não têm uma opinião formada sobre o assunto, já nas Escolas de Ciências e de Enfermagem, metade dos inquiridos revela intenção de se reformar uma vez reunidos os requisitos formais (Tabela 35 – ver Anexo 4).

7 | Previsões e tendências: visão dos participantes no estudo

Neste capítulo começaremos por apresentar as principais tendências de evolução do fenómeno do envelhecimento na Universidade do Minho. Baseamo-nos na análise da informação disponível sobre o corpo docente da Universidade. Confrontamos esses resultados com as preocupações e os cenários apresentados pelos participantes entrevistados (diretores de subunidades orgânicas de ensino), inquiridos (docentes e investigadores) e auscultados em sessão específica organizada sob a modalidade de grupo de foco (Presidentes de UOEI).

7.1 | Importância da tomada de decisão

Tal como temos vindo a demonstrar até a este ponto, a UMinho apresenta um corpo docente globalmente envelhecido. Com efeito, a evolução do número de docentes de carreira espelha a fase de constituição e o período de crescimento da instituição, particularmente entre os anos 2000 e a atualidade. Existem algumas exceções que se prendem com a criação de projetos de ensino mais recentes e aos quais está também ligado o desenvolvimento de certas UOEI. Todavia, para a maioria das UOEI, os tempos atuais são muito críticos no que respeita a três vértices da gestão académica correlacionados com o processo de envelhecimento e que acompanham a trajetória do corpo docente, do corpo de funcionários não docente, da comunidade envolvente, da política para a ciência e o ensino e, obviamente, das próprias estruturas e processos organizativos:

1. A capacidade de projeção da SUOEI e da UOEI no futuro a médio e longo prazo – algo que foi possível acontecer nos anos 2000, quando a universidade contava com um contingente de pessoas jovens em idade e a iniciar projetos de investigação e de ensino num horizonte de 20-30 anos;
2. A capacidade de cada UOEI e SUOEI reter os capitais científicos e sociais dos seus membros e transformá-los positivamente, em sintonia com os constrangimentos e tendências que se verificam em todas as esferas. Refiram-se, em particular, as esferas do financiamento do ensino superior, da avaliação da ciência e do ensino (nomeadamente no que se refere à produtividade, especialização e internacionalização na investigação) e, por último, a esfera da relação com a sociedade e os territórios envolventes;
3. A capacidade das SUOEI, UOEI e Universidade em geral, serem reflexivas e transformadoras, adotando processos de avaliação e reavaliação constantes e participativos que respondam,

por um lado, às exigências de comunicação (e rede) e, por outro, de revisão constante dos processos e das tomadas de decisão.

Da análise realizada pode-se afirmar que se trata de 3 vértices que remetem para algumas questões estruturais que importa reter desde já, de modo a percebermos o tipo de eixos estratégicos que propomos no final deste estudo (capítulo 9). Referimo-nos, em concreto, às tensões que derivam da ainda persistente combinação de processos de decisão, comunicação e gestão de recursos humanos docentes com pressupostos e modos de entender as relações de poder na academia distintos: uns, arreigados na validação de certos capitais académicos (entre os quais, a idade, a categoria, os montantes de financiamento captados, entre outros); outros, sedimentados em modelos de gestão académica mais individual, centrados na produtividade e no reconhecimento.

7.2| Previsões e tendências

Na prática, observa-se que uma parte relevante de diretores entrevistados (36 diretores), mesmo os que dizem não terem desencadeado nenhuma estratégia específica em relação à questão do envelhecimento (17 departamentos) ou não terem pensado sobre o assunto (3 departamentos), estão muito preocupados com a evolução previsível do fenómeno nos departamentos que dirigem. Para 17 diretores de departamento, o quadro evoluirá muito desfavoravelmente já num horizonte de 5-10 anos. Uma maioria de diretores de departamento (14 entrevistados) referem mesmo o risco de extinção do departamento, e existem 13 entrevistados que mencionam a perda de áreas de ensino. Na Tabela 15 temos o registo de frequência das respostas obtidas.

Tabela 15. Riscos associados à perda de docentes de carreira e envelhecimento

Os riscos associados à perda de docentes de carreira e envelhecimento no horizonte de 5-10 anos	n
Perda de áreas de ensino	13
Perda de alguma área de investigação	1
Extinção do departamento	14
Perda da identidade de grupo necessária à criação e persistência da oferta formativa	4
Não se aplica	7
Total ⁴³	39

Fonte: Entrevista aos diretores de departamento

⁴³ Na resposta há SUOEL a apontar mais do que um risco.

Havendo necessariamente novas contratações, mesmo assim coloca-se a questão da substituição das competências, nos próximos 10 anos de 349 docentes que atualmente servem a Universidade.

Assumindo que todos os docentes vão requerer a reforma assim que atinjam a idade legal para o fazer (cerca de 66 anos, ver cap. 3), o corpo docente da UMinho, tal como existia no final de 2019 conhecerá uma rápida mudança. Nesse pressuposto, cerca de 19% dos 888 docentes de carreira transitarão para a reforma até 2025, aos quais se juntarão mais 21% entre 2026 e 2030 (Tabela 16). Quer isto dizer que no período de 11 anos, a universidade perderá cerca de 40% do seu corpo docente, correspondendo a 349 docentes de carreira. Se considerarmos um período mais alargado, de 16 anos, por exemplo, essa perda de docentes será próxima dos 70%.

Tabela 16. Previsão do número total de aposentações (2020 – 2035)

Anos	Nº aposentações	% de aposentados ⁴⁴
2020 - 2025	166	19%
2026 - 2030	183	21%
2031 - 2035	263	30%

Nota: Não dispondo da data de nascimento, mas sim da idade de cada docente, estes cálculos foram realizados no pressuposto de que a reforma acontece no ano em que o docente completa 66 anos de idade.

Fonte: Base de dados Docentes UM 2019

Como temos vindo a referir repetidamente, o fenómeno do envelhecimento do corpo docente não tem a mesma expressão e impacto na redução do atual corpo docente nas várias unidades orgânicas. O Instituto de Educação, o Instituto de Ciências Sociais, a Escola de Psicologia, a Escola de Engenharia e o Instituto de Letras e Ciências Humanas são as unidades mais expostas a essa redução.

Na Tabela 17 apresentamos o número previsível de aposentações por UOEI e SUOEI para um período de 6 anos (2020-2025), mais uma vez assumindo que a idade legal de reforma se mantém nos 66 e que os docentes pedem a reforma logo que é legalmente possível. Aqui a informação é detalhada por ano. Uma tabela semelhante para o período 2026-2030 é apresentada em anexo (Tabela 33). Nesta previsão toma-se em consideração a aposentação pelo critério da idade e não por outras razões impossíveis de prever, nomeadamente doença.

⁴⁴ No total de docentes da UMinho em 2019.

Tabela 17. Número de aposentações por UOEI e SUOEI

UOEI	SUOEI	Nº docentes 2019	Número estimado de aposentações							% de docentes ⁴⁵
			2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total	
ICS	Sociologia	20	0	1	0	2	3	2	8	40%
	História	15	4	0	0	0	1	1	6	40%
	Ciências da Comunicação	23	3	0	0	0	0	0	3	13%
	Geografia e Planeamento	12	0	0	0	0	0	0	0	0%
	Total UOEI	70	7	1	0	2	4	3	17	24%
IE	Ciências Sociais da Educação	19	0	2	1	4	1	1	9	47%
	Estudos Curriculares Tecnologia Educativa	13	1	0	2	1	0	3	7	54%
	Estudos Integrados de Literacia, Didática e Supervisão	30	2	1	0	0	3	2	8	27%
	Psicologia Educação e Educação Especial	9	1	0	1	1	0	1	4	44%
	Educação Artística e Física	13	0	1	1	0	1	1	4	31%
	Total UOEI	84	4	4	5	6	5	8	32	38%
EPSI	Psicologia Aplicada	21	0	0	1	2	1	1	5	24%
	Psicologia Básica	8	0	0	0	0	2	1	3	38%
	Total UOEI	29	0	0	1	2	3	2	8	28%
EE	Engenharia Biológica	19	0	1	0	1	0	1	3	16%
	Engenharia Civil	44	2	2	0	0	1	4	9	20%
	Eletrónica Industrial	28	1	1	0	2	0	0	4	14%
	Engenharia Mecânica	26	0	0	2	0	4	1	7	27%
	Engenharia de Polímeros	17	0	0	2	0	2	1	5	29%
	Engenharia Têxtil	19	3	1	0	0	1	1	6	32%
	Informática	47	1	5	1	0	1	1	9	19%
	Produção e Sistemas	43	3	0	0	0	2	0	5	12%
	Sistemas de Informação	26	0	0	0	0	0	1	1	4%
Total UOEI	269	10	10	5	3	11	10	49	18%	
EC	Física	54	2	0	0	4	2	4	12	22%
	Ciências da Terra	13	0	0	1	0	0	2	3	23%
	Biologia	30	1	2	1	0	2	0	6	20%
	Matemática	60	0	1	2	3	4	0	10	17%
	Química	27	1	1	2	1	0	0	5	19%
Total UOEI	184	4	4	6	8	8	6	36	20%	
EEG	Economia	35	1	2	1	0	0	0	4	11%
	Gestão	38	1	0	0	1	1	0	3	8%

⁴⁵ representa a % de docentes que saem por aposentação em relação ao ano de 2019.

UOEI	SUOEI	Nº docentes 2019	Número estimado de aposentações							% de docentes ⁴⁵
			2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total	
	Relações Internacionais e Administração Pública	14	0	0	0	0	0	2	2	14%
	Total UOEI	87	2	2	1	1	1	2	9	10%
ILCH	Estudos Asiáticos	1	0	0	0	0	0	0	0	0%
	Estudos Germanísticos e Eslavos	4	0	0	0	0	0	0	0	0%
	Estudos Portugueses e Lusófonos	15	0	0	0	1	1	0	2	13%
	Estudos Ingleses e Norte Americanos	10	0	2	1	0	0	0	3	30%
	Filosofia	9	0	0	0	1	1	0	2	22%
	Música	5	0	0	0	0	1	0	1	20%
	Estudos Românicos	8	0	0	1	1	0	0	2	25%
	Total UOEI	52	0	2	2	3	3	0	10	19%
ED	Ciências Jurídicas Gerais	4	0	0	0	0	0	0	0	0%
	Ciências Jurídico-Privatísticas	14	0	0	0	0	0	1	1	7%
	Ciências Jurídicas – Públicas	14	1	0	0	0	0	0	1	7%
	Total UOEI	32	1	0	0	0	0	1	2	6%
EA	Escola de Arquitetura	28	0	0	1	0	0	0	1	4%
EM	Escola de Medicina	21	0	0	0	0	0	0	0	0%
ESE	Escola Superior de Enfermagem	28	0	1	0	1	0	0	2	7%
I3BS		4	0	0	0	0	0	0	0	0%
Total UMinho		888	28	24	21	26	35	32	166	19%

Nota: Não dispondo da data de nascimento, mas sim da idade de cada docente, estes cálculos foram realizados no pressuposto de que a reforma acontece no ano em que o docente completa 66 anos de idade.

Fonte: Base de dados Docentes UM 2019

Verifica-se que no presente ano (2020) são 28 docentes de carreira que reúnem condições (em termos de idade) para se aposentarem. Os anos de 2024 e 2025 serão aqueles em que o maior número de docentes estará em condições de aposentação, 35 e 32, respetivamente. As UOEI com maior número de docentes em condições de se aposentar neste período de 6 anos são a Escola de Engenharia (49 docentes), a Escola de Ciências (36 docentes) e o Instituto de Educação (32 docentes), o que é equivalente a dizer que o Instituto de Educação perderá 38% do seu corpo docente, a Escola de Psicologia 28% e no caso do Instituto de Ciências Sociais a redução será de 24% (Tabela 17 e Tabela 33, em anexo).

Estes valores globais para as escolas escondem variabilidade entre os seus Departamentos:

- a) No Instituto de Ciências Sociais, por exemplo, nos Departamentos de Sociologia e História, prevê-se a saída de 40% dos docentes de carreira.
- b) No Instituto de Educação, a redução atinge valores superiores os 30% em quatro dos seus cinco Departamentos, sendo ligeiramente mais reduzida no Departamento de Estudos Integrados de Literacia, Didática e Supervisão (27%).
- c) Na Escola de Psicologia é o Departamento de Psicologia Básica que comporta maior número de docentes em idade de aposentação até 2025 (redução de 38%).
- d) Na Escola de Engenharia, o Departamento de Engenharia Têxtil (32%), o Departamento de Engenharia de Polímeros (29%) e o Departamento de Engenharia Mecânica (27%) serão os mais afetados.

No Instituto de Letras e Ciências Humanas, é no Departamento de Estudos Ingleses e Norte Americanos (30% de redução) que se prevê ocorrerá maior taxa de aposentação por idade nos próximos cinco anos.

Estas reduções poderão colocar em causa a sustentabilidade de alguns departamentos e áreas de ensino e de investigação. Por exemplo, num dos departamentos da Escola de Engenharia ficam a descoberto três áreas de ensino:

Perspetiva-se a saída (por aposentação) de 4 docentes da área de X (cerca de 1150 horas de lecionação atribuídas no ano letivo em curso), 3 docentes da área Y (465 horas idem) e 3 docentes da área de Z (400 horas idem): 21% do serviço docente total.⁴⁶

Outro diretor de departamento no Instituto de Ciências Sociais esclarece que:

O departamento não tem condições com os atuais docentes para durar mais de 10 anos no limite. Se não houver um rejuvenescimento no espaço de 5 anos, o departamento tenderá a desaparecer. (...) o mais provável é o departamento ser absorvido por outros departamentos. Isto é um cenário realista, ninguém vai parar o tempo.⁴⁷

⁴⁶ Afirmação retirada da entrevista 29.

⁴⁷ Afirmação retirada da entrevista 44

7.3| O envelhecimento e o “problema” das identidades

Em geral, as implicações na continuidade dos projetos de ensino e na perda de identidade ou existência dos “departamentos” são problemas referidos frequentemente pelos diretores entrevistados. Quando falam do efeito do envelhecimento sobre a identidade, importa destrinçar dois tipos de implicações.

Primeiro, as implicações que reduzem a capacidade de certas subunidades orgânicas continuarem a formar certos perfis de profissionais que o território e o mercado de trabalho estão habituados a receber (isso acontece muito em particular nas áreas das CTEM). Com efeito, daqui pode decorrer eventual crescimento de ofertas formativas em áreas que, tendo alto potencial na investigação científica a nível internacional, não respondem a necessidades das empresas e dos territórios envolventes. O principal efeito expressa-se na perda de ligação direta com o território. Registámos, aliás, intervenções que assinalam que a saída de docentes por aposentação tem resultado, ou está a resultar, no encerramento de mestrados e na redução da oferta em diversas áreas que continuam a ter procura no mercado de trabalho regional, colocando em perspetiva a necessidade de eventual reorganização institucional.

O próximo excerto ilustra este perfil de implicação que, de todo o modo, sugere algumas dificuldades, não só no que se refere à articulação dos eixos ensino e investigação, como também no que respeita à gestão da cultura académica e científica, com impactos potenciais sobre promoção nas carreiras:⁴⁸

O nosso departamento é um departamento em que, à medida que os docentes se vão aposentando, a identidade desaparece completamente. Não conseguindo captar docentes em início de carreira para começarem a integrar estes projetos de ensino e darem continuidade aos nossos, naturalmente o que vai acontecer é que vamos integrar outros departamentos. Mas, já não será com esta identidade tão própria porque todos os nossos projetos de ensino foram criados e moldados à luz do departamento e das nossas especialidades.⁴⁹

⁴⁸ São múltiplas as referências que recolhemos sobre os constrangimentos à continuidade de projetos de ensino e dificuldades nos processos de tomada de decisão relacionados com o envelhecimento. Optámos por seleccionar apenas alguns excertos, evitando personalização da informação.

⁴⁹ Afirmação retirada da entrevista E34.

Segundo, as implicações que se prendem com o tempo que demora a consolidar as culturas organizacionais e os processos relacionais internos às UOEl e às SUOEl entre docentes com idades e situações na carreira distintas. Nesta aceção, perspectiva-se que o envelhecimento docente, sem fases intermédias de recrutamento, provocará deterioração das condições de transmissão de saberes, sobretudo institucionais, entre pares.

Trata-se da aposentação dos recursos humanos mais qualificados. (...) vai ter consequências na própria identidade do departamento. Não é possível substituir o corpo docente em 50% neste prazo tão curto, sobretudo se não estiver em curso nenhuma estratégia de não esperar que as coisas aconteçam naturalmente. Acho fundamental ter uma atitude mais pró-ativa que passe por criar situações de transição.⁵⁰

Ainda que não tenha sido objeto de pergunta específica em fase alguma do estudo, esta questão sobre a continuidade relacional entre mais velhos e mais novos está muito presente, tanto nas entrevistas, como nos resultados do inquérito por questionário (respostas abertas). Há uma manifesta preocupação com a mudança prefigurada na estrutura hierárquica entre mais velhos e com categorias mais elevadas e os mais novos e com categoria inferior. São frequentes nas entrevistas as referências ao interesse em se manterem alinhamentos hierárquicos entre “mestres” e “discípulos” e aos quais é associada a passagem de “conhecimento” e a criação de “linhas de pensamento”.

Os excertos que apresentamos a seguir ilustram sobre este perfil de implicações do progressivo envelhecimento e enunciado no decurso do estudo e que espelha deste tipo de características na academia:

(...) a transmissão de conhecimento que aconteceu até aqui e que fez criar o conceito de Escola (...) o criar um corpo de pessoas que transmite uma abordagem para resolver o problema isso desapareceu. É que a escola acontecia quando os novatos aprendiam com os mestres. Juntavam sangue fresco, novas ideias, percebiam os nossos paradigmas de olhar para o mundo. (...) Transmitiam assim, discutiam, criavam e inovavam assim. Havia um filão de continuidade. As coisas funcionam assim durante séculos. Os mestres a ter os seus discípulos novos a quem não obrigavam a seguir os seus passos, mas passavam o conhecimento e um modo de

⁵⁰ Afirmação feita no campo de observações do inquérito por questionário aos docentes de carreira.

estar. Assim se criaram linhas de pensamento. Tem que ser uma coisa progressiva, tem de ser lenta e devem chegar uns para outros saírem calmamente.⁵¹

(...) adequar o serviço docente à idade dos docentes, no sentido do seu alívio com o aumento da idade; a mesma coisa relativamente à categoria profissional, no sentido de libertar os docentes mais qualificados para pensar e implementar estratégias de ensino (e investigação), coordenar as atividades dos mais novos, integrar os alunos e representar o Departamento no exterior (em instituições congéneres e na comunidade).⁵²

De certa forma, as referências a estes perfis de implicações comportam já algumas ideias sobre o tipo de intervenção que se antecipa como mais adequada ou ajustada e que passa necessariamente pela análise e reflexão profunda sobre o que se entende por “recrutamento de jovens” e como este recrutamento se ajusta aos processos relacionais que caracterizam a academia, as SUOEI e as UOEI. Ao mesmo tempo, que exige reflexão profunda sobre o conceito de “mais velho” e, igualmente, acerca do lugar ou posição deste na hierarquia académica. Nesse sentido, só a transformação das culturas organizacionais de acordo com o que dissemos no ponto anterior garante, a nosso ver, este processo reflexivo sobre as reais implicações do envelhecimento sobre as identidades e as estratégias a encetar: as que afetam negativa ou positivamente as interações das SUOEI e das UOEI com o exterior; e as que pesam sobre o futuro das relações intragrupos (SUOEI e UOEI).

⁵¹ Afirmação retirada da entrevista E24.

⁵² Afirmação retirada da entrevista E29.

8 | Estratégias de intervenção: visão dos participantes

Tal como o afirmamos várias vezes ao longo do relatório, um dos principais objetivos deste estudo consiste na sistematização das avaliações, expectativas e sugestões dos participantes auscultados. Deste modo, ocupa-nos neste ponto a apresentação das principais sugestões apresentadas pelos diretores de departamento entrevistados. Num segundo momento, debruçamo-nos sobre a perceção dos docentes e investigadores inquiridos relativamente a um conjunto de medidas que lhes foram sugeridas. São estabelecidas algumas comparações entre ambos os grupos de inquiridos.

8.1 | Visão dos diretores de departamento

Os diretores de departamento identificam algumas medidas a encetar, de modo a contornar os efeitos negativos do envelhecimento, embora todas elas devam ser contextualizadas no âmbito do que podemos designar “decisões de política”, tanto a nível das UOEI, como da Universidade, em geral. A maior parte das sugestões de intervenção implicam, em termos práticos, a definição de estratégias centradas na manutenção do corpo docente e na contratação de professores auxiliares (20 departamentos), promoção interna dos docentes de carreira (4 departamentos) e abertura de vagas em concurso internacional (3 departamentos).

As medidas de âmbito nacional mais salientadas pelos entrevistados versam sobre a alteração do estatuto da carreira académica e o incremento de modelos de avaliação de desempenho mais centrados na valorização do ensino e no incentivo/flexibilização de reformas antecipadas.

A título ilustrativo, mencione-se um diretor que admite que o tempo dedicado ao ensino se vê hoje como “tempo perdido num certo sentido porque, depois, vamos ser avaliados para as progressões e promoções na carreira e (diz-se: - não tens publicações?) (...) Então, apostaste mal!”⁵³

Ainda assim, 22 dos diretores entrevistados não consideram este nível político relevante na resolução de questões relacionadas com o envelhecimento docente (Tabela 18).

⁵³ Afirmação retirada da entrevista E9.

Tabela 18. Medidas de âmbito nacional

Âmbito nacional	
Medidas	Nº de respostas
Alteração no estatuto da carreira	9
Reformas antecipadas	1
Maior valorização do ensino	4
Não sabem/não respondem	22
Total	36

Fonte: Entrevista aos diretores de departamento

Tal como dissemos, a maior parte dos diretores de departamento, e em consonância com as propostas recolhidas na sessão com os presidentes de UOEl, sugerem medidas que pressupõem decisões de política da Universidade do Minho bastante centradas sobre as carreiras e a manutenção das situações atuais, nomeadamente a dois níveis:

- a) renovar o corpo docente através da contratação de recém-doutorados ao abrigo da carreira docente, com recrutamento de investigadores que colaboram no ensino
- b) assegurar medidas relacionadas com a gestão da idade dos docentes, incluindo promoções e sistemas de avaliação de desempenho

8.1.1. Renovação do corpo docente

Contratação de docentes de carreira

Como destacámos antes, a preocupação entre a contratação e a necessidade de assegurar as identidades e a continuidade das áreas são muitas vezes salientadas. O excerto seguinte elucida sobre esta relação:

Assegurar desde já a contratação de docentes para que tenham experiência e conhecimentos do funcionamento, características e especificidades do departamento, do Instituto e da universidade, de modo a assumirem com qualidade todas as tarefas, após a saída de docentes para a reforma.⁵⁴

⁵⁴ Afirmação retirada da entrevista E11.

Também é uma constante nos argumentos apresentados em favor desta medida a relação entre a contratação de jovens e a geração de culturas de partilha de conhecimento e de saberes institucionais. A entrevista E32 faculta-nos um excerto que demonstra a prevalência desta direção:

A entrada de novos docentes [que vão] naturalmente partilhar toda a sabedoria, experiência e, por outro lado, dar oportunidade aas pessoas com mais idade desfrutarem de sangue novo, da inovação, da abertura, da frescura que os docentes mais jovens trazem.⁵⁵

Contratação de jovens investigadores e docentes convidados

Em todos os departamentos, o serviço docente está a ser atribuído também a pessoas que estão fora da carreira docente. Além dos docentes convidados especialistas, recrutados em virtude da sua área de atividade e do contributo que representam para cada departamento, recorre-se frequentemente a pessoas que estão em doutoramento ou são investigadores dos centros de investigação, para assegurarem aulas, nos diversos ciclos de estudo, sobretudo de 1^o ciclo.

Um diretor entrevistado menciona:

(...) foi necessário recorrermos a professores contratados à medida que alguns professores foram saindo. Foi uma medida que nós tivemos que tomar principalmente para a componente técnica (...). Foi uma das estratégias que tivemos que adotar. (...) Foi a única estratégia para equilibrarmos porque senão, era incomportável, com o número de saídas que tivemos nos últimos anos, saíram 5 professores de carreira. (...) nunca mais conseguimos repor.⁵⁶

Alguns diretores entrevistados afirmam que o funcionamento dos seus departamentos está já a depender bastante do recurso aos investigadores juniores que lecionam até 4 horas semanais de aula, no enquadramento permitido pela FCT.

Os diretores entrevistados identificam 3 motivos por que se recorre a esta colaboração docente:

⁵⁵ Afirmação retirada da entrevista E32.

⁵⁶ Afirmação retirada da entrevista E1.

1. Necessidade de libertar horas de docência a professores de carreira para desenvolverem trabalho de investigação.
2. Colmatar a ausência de docentes que estão em funções na reitoria ou saíram para outras universidades.
3. Colmatar a ausência de docentes de carreira que se aposentaram ou que, por qualquer outro motivo, tiveram que abandonar a universidade (falecimento, novas oportunidades de emprego).

Há, no entanto, visões distintas sobre a contratação de investigadores para atividades de ensino. Alguns diretores das subunidades orgânicas consideram que o número de convidados e investigadores é superior ao número de docentes do quadro e que se encontram dependentes destes para assegurarem o serviço letivo, “vivemos à custa de professores convidados”.⁵⁷

Genericamente, os diretores das subunidades orgânicas consideram que a curto prazo esta será uma medida que permitiu um “alívio enorme do corpo docente”, “uma lufada de ar fresco. Todos os docentes viram a sua carga aliviada significativamente. Algum *refresh* com outra energia, muito próximos dos estudantes”.⁵⁸

É argumentado que os mais jovens conseguem comunicar melhor com os alunos e, assim, podem contribuir para o melhor funcionamento dos cursos e qualidade pedagógica, propondo ideias novas, novos métodos e “acabam por trazer alguma inovação para os alunos”.⁵⁹

É uma forma de levar para a sala de aula conteúdos mais recentes, são pessoas que estão a trabalhar na investigação e que podem dar um valor acrescentado às unidades curriculares que estão a lecionar⁶⁰.

Para alguns departamentos, os investigadores e os docentes convidados são encarados como uma oportunidade para diversificar a oferta educativa e, ao mesmo tempo, beneficiar da sua experiência profissional e competências práticas.

⁵⁷ Afirmação retirada da entrevista E12.

⁵⁸ Afirmação retirada da entrevista E30.

⁵⁹ Afirmação retirada da entrevista E3.

⁶⁰ Afirmação retirada da entrevista E27.

É uma oportunidade que temos de poder, de vez em quando, de alterar não só a oferta do corpo docente, mas permitir adaptar-nos a determinadas circunstâncias específicas, a determinados temas a investirmos mais nesta ou naquela área e, portanto, são coisas que conseguimos gerir se tivermos uma margem de convidados.⁶¹

No entanto, salvo algumas exceções (4 entrevistados), os diretores das subunidades orgânicas são críticos em relação ao recurso a investigadores enquanto solução para a falta de docentes de carreira. Para além de considerarem insustentável, apontam dificuldades para a gestão departamental por considerarem que esta fica condicionada pela incerteza e pela dificuldade em definir planos de médio ou longo prazo. Apesar da participação ser muito bem aceite, alguns receiam a falta de experiência, a falta de memória em relação aos processos que implicam as escolas, a resistência em relação à lecionação de temáticas menos alinhadas com a temática de investigação que realizam e a preferência pela investigação.

Em primeiro lugar, o facto de se tratar, por norma, de contratos bastante precários e que não garantem continuidade contratual aos mais jovens.

Só o trabalho precário, com pessoas mais viradas para a investigação, com outro tipo de ambição na vida, porque realmente os concursos passam pela investigação, isto começa a notar-se nos alunos que saem ao fim do primeiro ano, insatisfeitos.⁶²

Em segundo, questiona-se a instabilidade que o recurso a investigadores e a professores convidados impõe às subunidades orgânicas e que afeta o funcionamento e a capacidade deste para lançar-se em novos projetos:

Eles são convidados, mas deviam ter contratos mais estáveis. Eles são convidados semestralmente, é péssimo. É péssimo tanto para os colegas como para a distribuição do serviço docente como para a motivação. Paira sempre no ar (...) "em princípio é igual". Temos colegas que estão connosco há 20 anos.⁶³

⁶¹ Afirmação retirada da entrevista E3.

⁶² Afirmação retirada da entrevista E16.

⁶³ Afirmação retirada da entrevista E12.

Também se fala (E1) da dificuldade que a contratação permanente de pessoas diferentes implica em termos de integração nos departamentos e consolidação das identidades, dado permanecem fora das dinâmicas das unidades e subunidades orgânicas:

Se pudesse contratava professores auxiliares. (...) os professores convidados não têm vínculo com o departamento, vem dar e bem as suas aulas, vem trazer uma coisa que não prescindia totalmente, porque trazem uma componente importantíssima que é a juventude, sangue-fresco, mas não têm outras responsabilidades burocráticas, têm uma disponibilidade física e mental (...). Eles não têm responsabilidade de avaliação e gestão acadêmica e isso também faz falta. Se pudesse trocava uma parte destes convidados por docentes de carreira.⁶⁴

Assim, apesar de reconhecerem vários aspetos positivos na participação de investigadores juniores, a maior parte dos diretores das subunidades orgânicas não reconhece esta como solução para se enfrentar a tendência de envelhecimento a longo prazo, a menos que sejam oferecidas outras contrapartidas contratuais.

A E34 refere a contratação e o recurso a investigadores não resolve o problema do envelhecimento do corpo docente porque estes precisam de ser formalmente envolvidos com a dinâmica das subunidades orgânicas e porque o número de horas que lecionam é muito reduzido, não favorecendo uma sólida distribuição do serviço docente.

Os investigadores não resolvem o problema que temos do envelhecimento nos departamentos. Primeiro, os investigadores não estão alocados aos departamentos, não se sentem pertença aos projetos do departamento (...) são meramente docentes quase externos que recebem o serviço docente, dão as aulas e voltam para as suas atividades de investigação. Não estão connosco nas reuniões de departamento, não fazem parte do corpo docente (...). Não são verdadeira pertença como nós fomos quando contruímos a nossa carreira. Segundo, a carga horária que eles têm alocada é muito reduzida, também não será com certeza a solução para os departamentos. Estamos a falar de projetos de ensino que precisam de docentes e não de investigadores.⁶⁵

⁶⁴ Afirmação retirada da entrevista E24.

⁶⁵ Afirmação retirada da entrevista E34.

Obviamente, que eu penso que o serviço docente de uma universidade não deve ser assegurado unicamente por investigadores. Acho que tem que haver um mínimo de docentes dedicados ao ensino e dedicados à investigação. Tem que haver alguma ligação à instituição, à estratégia da instituição e tem que ter uma visão de longo prazo e não uma visão de curto prazo.

Neste sentido, 4 diretores manifestam-se bastante críticos em relação ao recurso a jovens investigadores, a título esporádico. Um dos diretores auscultados refere que:

Há um uso abusivo de pessoas que são contratadas para uma função e que depois se propõe outra função. Até é desonesto. Se são contratados como investigadores não são contratados para a docência. Há duas carreiras paralelas, diferentes. A carreira de docente e de investigação. Se é contratado como investigador não é para dar aulas. Se é para dar aulas tem que ser contratado como docente.⁶⁶

Como tal, consideram que não são “solução nenhuma. Uma universidade tem que ter um corpo docente estável, credenciado, bem formado, com capacidade de pensar⁶⁷” sendo também dito que a universidade não pode perspetivar-se no futuro “apostando, exclusivamente nos investigadores, o assegurar dos nossos compromissos letivos”.⁶⁸

A maioria dos diretores (23 entrevistados), considera que a contratação de investigadores juniores como docentes implica questionar mais profundamente o lugar do ensino na universidade, por relação com a proeminência atual da investigação. Isto porque a docência atualmente é um “subproduto. Isso é terrível. (...) Isto vai comprometer as gerações futuras”.⁶⁹

Um dos entrevistados considera a contratação de investigadores uma precariedade encapotada e insustentável:⁷⁰

se os nossos investigadores, de um dia para o outro disserem "não damos aulas" nós não conseguimos assegurar o serviço. (...) Eu acho que isto é uma precariedade

⁶⁶ Afirmação retirada da entrevista E20.

⁶⁷ Afirmação retirada da entrevista E41.

⁶⁸ Afirmação retirada da entrevista E21.

⁶⁹ Afirmação retirada da entrevista E31.

⁷⁰ Afirmação retirada da entrevista E31.

encapotada e insustentável. A universidade teria que ter aproveitado os investigadores para se renovar e rejuvenescer.

8.1.2. A gestão da idade dos docentes

Tal como foi apontado anteriormente, há diretores a considerar que os docentes mais velhos, a partir de certa idade, deveriam abandonar a carreira académica. Como tal, admitem que a solução passa por “admitir jovens proporcionando uma reforma antecipada. Para meter gente jovem, só acontece de duas maneiras: ou saem as pessoas com mais idade, quanto mais depressa melhor, ou saem as pessoas com mais idade progressivamente sem os penalizar”.⁷¹

Outros diretores demonstram uma visão mais moderada e defendem uma saída e entrada gradual, através da qual as pessoas com mais idade pudessem transmitir todo o seu conhecimento sem comprometer o futuro dos projetos de ensino.

Como não se pode parar o tempo (...) há duas coisas que podem ser feitas: ou admitir já vários jovens para professores, entram já na carreira e simultâneo com os outros a partir de uma estratégia de organização de pares ou de grupos, de forma a que as pessoas possam de alguma maneira partilhar as experiências e a própria envolvente dos atuais professores ou (...) uma transição em que os professores mais velhos iam aligeirando o trabalho (...) dar algum tempo, 4-5 anos (...) para fazer uma passagem de testemunho com cabeça, tronco e membros.⁷²

Reforçando a tendência para a valorização da continuidade e da estabilidade, observa-se que a preocupação com a gestão da idade não é uniforme, mas tende a valorizar duas vertentes:

i) a relação entre os docentes mais velhos e mais novos, sobretudo em termos de competências relacionais e de investigação.

ii) a adequação de serviço docente e de outras atribuições em função da idade.

⁷¹ Afirmação retirada da entrevista E41.

⁷² Afirmação retirada da entrevista E41.

A seguir, reproduzimos dois excertos de entrevista a diretores de departamento que dão conta da forma como a idade pode ser considerada uma variável relevante na atribuição de funções:

A atividade docente atribuída deverá ser ajustada à sua idade (por exemplo, nem concentrar funções de representação nos mais novos, nem aulas práticas nas pessoas com mais idade). Adequar o serviço docente à idade dos docentes, no sentido do seu alívio com o aumento da idade.⁷³

diminuir a carga letiva e o número de unidades curriculares por docente e repensar o cálculo dos ETI. Não se pode ignorar o aumento brutal de trabalho burocrático, as exigências pedagógicas cada vez maiores e, na investigação, a necessidade de, além de investigar, concorrer a projetos, criar e gerir grupos de investigação nacionais e internacionais, a que acresce a pressão para publicar.⁷⁴

8.2| Visão dos docentes e investigadores

Na visão dos docentes e dos investigadores inquiridos, a contratação de professores auxiliares em início de carreira é a forma mais adequada de rejuvenescer a academia e contornar os efeitos do envelhecimento docente (Tabela 19). Como segunda medida com maior acolhimento, destaca-se a colaboração de jovens investigadores nas atividades de ensino. Segue-se uma série de medidas diversas, mas igualmente consideradas, que passam pela redução da carga letiva dos docentes mais velhos, a promoção o emprego a tempo parcial a partir de determinada idade, ao incentivo a reformas antecipadas e programas de aposentação faseados, e até criação de serviços de apoio e preparação para a aposentação.

⁷³ Afirmação retirada da entrevista E29.

⁷⁴ Afirmação retirada da entrevista E11.

Tabela 19. Percepção de docentes e investigadores em relação às medidas propostas

Medidas	Média (DP)
M1. Abrir vagas para a contratação de professores auxiliares em início de carreira	4,49 (0,818)
M2. Aumentar a colaboração dos jovens investigadores em atividades de ensino	3,52 (1,116)
M3. A partir de determinada idade, integrar os docentes em funções de conselhos, governo e orientação diminuindo o número de horas letivas	3,32 (1,272)
M4. Celebrar contratos flexíveis com pessoas mais jovens e em início de carreira	3,30 (1,366)
M5. Aplicar programas de aposentação faseados	3,31 (1,345)
M6. Promover o emprego a tempo parcial, a partir de determinada idade	3,14 (1,397)
M7. Incentivar o recurso a reformas antecipadas	3,08 (1,441)
M8. Criar serviços de apoio e preparação para a aposentação	3,05 (1,320)
M9. Criar serviços internos de apoio à gestão do tempo de carreira	2,97 (1,345)
M10. Desenvolver estratégias de redução do número de horas letivas de contacto	2,97 (1,348)
M11. Reorganizar as unidades/subunidades orgânicas e/ou áreas disciplinares, agregando recursos	2,86 (1,252)
M12. Eliminar alguns cursos, para reduzir os encargos associados	1,98 (1,151)

Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos investigadores e docentes de carreira da Universidade do Minho (2020)

Quando considerados separadamente os dois grupos de inquiridos há algumas diferenças na importância relativa atribuída a cada medida que importa destacar. Na Tabela 20 apresentamos a síntese das duas medidas mais vezes assinaladas pelos docentes e pelos investigadores. Nota-se que a contratação de professores auxiliares é a medida preferida por ambos os grupos, mesmo quando considerados separadamente. Regista-se que os investigadores assinalam como segunda medida principal a possibilidade de a partir de determinada idade os docentes possam ser integrados em funções de conselhos, governo e orientação diminuindo o seu número de horas letivas. Do lado dos docentes destaca-se o facto de verem a inclusão de investigadores nas atividades de ensino como a segunda medida mais importante para a resolução do problema do envelhecimento, aspeto com o qual nem todos os investigadores parecem concordar.

Tabela 20. Síntese comparativa das medidas mais assinaladas pelos docentes e investigadores

Visão dos docentes inquiridos			Visão dos investigadores inquiridos		
Medidas	N	Média	Medidas	N	Média
M1. Abrir vagas para a contratação de professores auxiliares em início de carreira	336	4,49 (0,82)	M1. Abrir vagas para a contratação de professores auxiliares em início de carreira	135	4.79 (0.53)
M3. Aumentar a colaboração dos jovens investigadores em atividades de ensino	333	3,52 (1,12)	M2. A partir de determinada idade, integrar os docentes em funções de conselhos, governo e orientação diminuindo o número de horas letivas	135	3.83 (1.06)

Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos investigadores e docentes de carreira da Universidade do Minho (2020)

Na verdade, cerca de 55% dos investigadores inquiridos anseiam ter um contrato de investigador com vínculo estável nos próximos 5 anos e apenas 22% pretendem de facto ingressar na carreira docente (Tabela 21).

Tabela 21. Ambição profissional dos investigadores inquiridos para os próximos 5 anos

Ambição profissional dos investigadores	n	%
Ser docente de carreira	30	22
Investigador e/ou docente, desde que estável	8	6
Ter contrato de investigador com vínculo estável	73	55
Outra	11	8
Não responde	12	9
Total	134	100

Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos investigadores da Universidade do Minho (2020)

É interessante verificar diferenças nas aspirações dos investigadores pela docência entre as Unidades Orgânicas, possivelmente relacionadas com as condições de trabalho/carreira e os projetos de investigação existentes nos seus Centros de Investigação. Assim, o Instituto de Ciências Sociais e o Instituto de Letras e Ciências Humanas são as unidades orgânicas onde o grupo dos investigadores que assinalam aspirar à carreira docente tem maior peso relativo. Por seu turno, o grupo dos investigadores que demonstram preferência pela carreira de investigação tem um peso relativo maior na Escola de Ciências, na Escola de Engenharia, na Escola de Medicina, na Escola de Psicologia e no I3BS (Tabela 22Tabela 22)

Tabela 22. Carreira desejável por UOEI (investigadores)

Carreira		EC	EENG	EMED	EPSI	I3Bs	ICS	IE	ILCH
Docente	n	8	22	5	5	1	5	2	3
	%	33%	48%	28%	33%	8%	83%	50%	60%
Investigação	n	16	24	12	10	11	1	2	2
	%	67%	52%	67%	67%	92%	17%	50%	40%
Técnica	n	-	-	1	-	-	-	-	-
	%	-	-	6%	-	-	-	-	-
Total	n	24	46	18	15	12	6	4	5
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Na resposta não foi considerada as respostas dos investigadores da Escola de Direito e da Escola de Arquitetura de forma a garantir o seu anonimato.

Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos investigadores da Universidade do Minho (2020)

Ainda assim, importa notar que grande parte (56%) dos investigadores inquiridos disseram ter participado em atividades de docência antes de 2019-2020. Esta participação foi mais pronunciada em UC do 1º e 2º ciclos (26%), em unidades curriculares obrigatórias (25%) e

orientação científica (2º ciclo) (19%). No ano letivo 2019-2020, 51% dos investigadores inquiridos estavam também a participar em atividades de docência, envolvendo a lecionação de UC do 1º e 2º ciclos (31%), unidades curriculares obrigatórias (25%) e orientação científica (2º ciclo) (19%) (ver Tabela 23).

Tabela 23. Atividade docente antes de e em 2019/2020

Atividade	Antes de 2019-2020	2019-2020
Unidades curriculares opcionais	10%	8%
Unidades curriculares obrigatórias	25%	25%
UC 1º ou 2º ciclos	26%	31%
UC de 3º ciclo	8%	7%
Orientação científica (1º ciclo)	7%	8%
Orientação científica (2º ciclo)	19%	19%
Orientação científica (3º ciclo)	5%	2%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos investigadores da Universidade do Minho (2020)

A maioria dos investigadores que afirma participar na docência considera que esta é uma possibilidade de enriquecer o *curriculum* profissional e de melhor de posicionar perante a eventualidade de abertura de um concurso de professor (58%) (Tabela 24). Para além disso, a participação na docência é encarada como a realização da vocação para o ensino. Não é por acaso que, dos investigadores que nunca participaram na atividade docente, 66% dizem que gostariam de ter tido esta oportunidade.

Tabela 24. Representação sobre as vantagens de assumir docência

Oportunidades	n	%
Valorização do CV profissional	52	58
Realização da vocação para o ensino	22	25
Completar atividade na investigação	12	13
Não significa nada, porque apenas se quer dedicar à investigação	1	1
Solidariedade institucional	2	2
Total de respostas	89	100

Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos investigadores da Universidade do Minho (2020) n= investigadores que participaram em atividades de ensino

Contrariamente aos docentes de carreira, os investigadores assinalam um nível de satisfação (avaliado numa escala de 1 a 5) em relação à sua situação profissional média (37%) e elevada (36%). Apenas um quarto dos inquiridos (27%) assinala baixa satisfação (Tabela 25). O provimento

(estável ou instável) tem efeito na satisfação, associando a satisfação mais elevada a um vínculo estável e a satisfação mais baixa ao vínculo instável.⁷⁵

Tabela 25. Grau de satisfação com a atividade académica⁷⁶

Satisfação	n	%
Baixa	36	27
Média	50	37
Elevada	49	36
Total	135	100

Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos investigadores da Universidade do Minho (2020)

Em suma, a contratação de professores auxiliares para a substituição dos docentes que se aposentam é a principal medida apontada por todos, docentes e investigadores. Em consonância com as perceções dos diretores de departamento, o aumento da colaboração dos jovens investigadores em atividades de ensino reúne mais consenso por parte dos docentes de carreira, do que entre os próprios investigadores. Com efeito, para alguns investigadores, a participação no ensino é uma oportunidade para valorizar o currículo profissional e melhorar a sua situação na eventualidade de abertura de concurso para professor auxiliar.

Contudo, e apesar de demonstrarem interesse em concorrer para a carreira docente, a maioria dos investigadores afirma uma preferência pela carreira de investigação com vínculo estável. Merece ainda uma nota o facto de os investigadores serem ainda mais favoráveis do que os docentes de carreira às estratégias de garantir, a partir de determinada idade, a integração dos docentes em funções de conselhos, governo e orientação diminuindo o número de horas letivas, o recurso a programas de aposentação faseados, o emprego a tempo parcial e, ainda, o recurso a reformas antecipadas.

⁷⁵ Resultados da ANOVA: $F = 10.917$, $p = 0.001$.

⁷⁶ Baixa: 1-2; Média: 3; Elevada: 4-5

9 | O envelhecimento como desafio de políticas institucionais

Neste capítulo procuramos sintetizar a informação recolhida, apresentando aqueles que nos parecem ser os principais eixos estratégicos, sobre os quais poderá assentar uma política para o envelhecimento docente da UMinho. Para melhor entendimento desses eixos, faremos uma breve nota inicial sobre algumas questões de fundo que enquadram e justificam a sua seleção.

9.1 | Questões de enquadramento

Ao envelhecimento biológico das pessoas, estão associados vários outros processos de evolução e de mudança decorrentes dos contextos políticos e sociais externos à Universidade, assim como das transformações diversas na ciência e no ensino superior. Como gostaríamos de deixar vincado, a partir da leitura que fazemos da literatura existente e da informação recolhida, tanto o envelhecimento como o rejuvenescimento remetem para a análise do significado e do sentido que lhes é atribuído pelos vários participantes organizacionais.

Além disso, referem-se a realidades que exigem soluções de política, não podendo ser perspectivados como mero resultado da adoção de uma ou outra medida. Por exemplo, a redução do corpo docente na UMinho apontada nos capítulos anteriores pode refletir uma diminuição de encargos salariais na ordem dos 12 milhões de euros até 2025⁷⁷, o que representa uma possibilidade de orientar políticas institucionais de recrutamento de novos docentes. No entanto, várias questões de ordem académica e política se impõem, no quadro dos projetos e desafios que a Universidade enfrenta no seu interior e na relação com o exterior.

O Plano Estratégico da UMinho 2020 estabelece um leque alargado de objetivos relacionados com o crescimento do número de alunos, a internacionalização, o reconhecimento e a legitimidade social da Universidade. A sociedade que a universidade enfrenta é cada vez mais exigente e impõem constrangimentos que são de ordem financeira, social e cultural, e requerem decisões de

⁷⁷ O valor resulta do seguinte cálculo: $\sum_{r=1}^R (\text{saláriobase}_r + 22.3\% \times \text{saláriobase}_r) \times 14$ meses, onde R é o número total de docentes que se reformarão entre 2020 e 2025, assumindo que o limite de idade se mantém e que todos pedem a transição para a reforma com essa idade. Nestes cálculos, não consideramos o subsídio de refeição atendendo ao carácter variável do número de dias em que o docente o recebe. Optamos também por aplicar a taxa da Segurança Social (22,3%) para todos os docentes, por se desconhecer a situação individual. Atendendo a que a taxa da CGA é superior (23,75%), o valor assim calculado corresponde ao limite inferior.

ordem política em múltiplas dimensões, incluindo no que se refere à gestão das culturas organizacionais e lideranças académicas.

O envelhecimento do corpo docente é só mais um dos eixos que solicita um entendimento alargado sobre o que são os alicerces da UMinho que suportam a sua identidade e sustentabilidade no futuro e sobre as suas capacidades de agregar o conhecimento acumulado, científico e relacional.

Fizemos neste estudo o esforço de compilar estes vários sentidos e entender globalmente como se pensa o envelhecimento dos docentes e que estratégias emergem no discurso de responsáveis a nível das UOEI e SUOEI. Retemos desta análise e reflexão ser relevante considerar as diferentes formas de definir e encarar institucionalmente o envelhecimento.

Concluimos ser também relevante atender à relação entre as soluções apresentadas e o tipo de modelos organizacionais pretendidos para o contexto da Universidade e também das UOEI. São conclusões que surgem alinhadas com a literatura produzida acerca da tipologia de modelos organizacionais adotados pelas universidades (Bennetot & Estermann, 2018) e a sua relevância, no que toca a políticas de recrutamento, seleção e avaliação da carreira de docentes e/ou investigadores.

A informação recolhida e sistematizada permite estabelecer que o processo de criação e crescimento das UOEI e das SUOEI na UMinho é muito diverso e tem-se caracterizado por estratégias institucionais e de gestão de pessoal e carreiras dissimilares. As diferenças nos contextos históricos e institucionais de criação e de crescimento, juntamente com as disparidades culturais que caracterizam cada área e cultura científica explicam, em grande parte, duas implicações que têm particular importância para este estudo. Por um lado, os distintos posicionamentos que encontramos relativamente ao futuro de cada Unidade. Por outro, a maior ou menor possibilidade e disposição para fazer previsões e/ou definir cenários de evolução das UOEI e da Universidade.

Na prática, se há UOEI e SUOEI tendencialmente mais recentes que contam histórias de sucesso e de crescimento acentuado e sustentável, com a diversificação e atualização da sua oferta formativa e onde o futuro se perspetiva com “tranquilidade”⁷⁸; outras há que contam, sobretudo, histórias de sobrevivência e de “esquecimento” que antecipam cenários de grande preocupação.

⁷⁸ Afirmação retirada da entrevista E2.

Salvo algumas exceções, grande parte dos diretores de SUOEI receia, fundamentalmente, que a Universidade venha a perder a possibilidade de oferecer certas áreas de formação, por ausência de docentes. Esta possibilidade foi igualmente verbalizada pelos presidentes de UOEI que auscultámos em reunião de grupo e que enfatizam ser fundamental investir nas áreas atualmente em risco e inovar do ponto de vista da gestão de recursos humanos docentes.

Importa pensar no envelhecimento enquanto fenómeno multidimensional que sugere repensar várias dimensões da gestão universitária. De modo pragmático, e perante os números, as preocupações e as sugestões, o presente estudo indica que numa universidade de gestão centralizada, é adequado incentivar as UOEI a produzirem documentos prospetivos de ação, clarificando e assegurando as condicionantes em que esse exercício deve ser feito.

Mais de metade dos diretores entrevistados aponta como cenário mais provável, se nada for feito (e isso é condizente com os dados recolhidos), a extinção da subunidade orgânica num horizonte entre 5 a 10 anos ou a sua fusão, por falta de docentes. Como não poderia deixar de ser, a saída de docentes e o espetro de extinção de subunidades orgânicas sugerem a fragilização da capacidade de assegurar projetos de ensino, bem como a perda de capitais acumulados, com efeitos sobre a capacidade de a universidade concretizar objetivos. Tal como dissemos anteriormente, 17 dos 36 diretores de departamento entrevistados mencionam a não sustentabilidade dos projetos educativos atuais, num horizonte de 5-10 anos.

9.2 | Eixos estratégicos no futuro da Universidade do Minho

Os números são claros relativamente à amplitude do problema na UMinho e às consequências que decorrem da redução do contingente geral de docentes, por motivo de aposentação. Como se depreende da revisão da literatura realizada para este estudo e da análise compreensiva da informação recolhida, o tema do envelhecimento enquadra-se no grande tópico da política para a ciência e o ensino superior. Estando em causa a continuidade de projetos de ensino, a identidade das áreas e as dinâmicas de partilha e de colaboração, assim como os próprios processos de tomada de decisão nas instituições de ensino superior, o assunto merece o planeamento de ações que são de ordem eminentemente política.

Neste sentido, propomos um conjunto de eixos estratégicos que consideramos importantes ter em conta, do ponto de vista das tomadas de decisão. A definição destes eixos estratégicos decorre, fundamentalmente, do cruzamento de informação documental e bibliográfica e da análise das preocupações e sugestões apresentadas pelos docentes, diretores de SUOEI e presidentes de UOEI que auscultámos durante este estudo.

Tal como demonstrámos nos capítulos precedentes, no entendimento dos participantes no estudo e que reuniram um conjunto significativo de pessoas com cargos de gestão nas diversas UO, as medidas mais urgentes na UMinho passam pelo investimento em recrutamento e seleção de professores auxiliares e pela facilitação de processos de socialização e integração nas UOEI e SUOEI que garantam a continuidade de projetos e a manutenção das identidades das UOEI e das SUOEI. Menor importância foi dada pelos participantes às medidas relacionadas com a gestão sensível à idade ou com a reorganização institucional.

Na apresentação consideramos ser necessário ler os resultados obtidos à luz do que são as tendências atuais no Ensino Superior, em particular na Europa e, igualmente, do que têm sido os resultados dos estudos realizados na área da política para o ensino superior e ciência.

Com efeito, consideramos relevante, para melhor enquadramento das ações a implementar, refletir sobre a missão da Universidade e os seus objetivos, nomeadamente a relação com o desenvolvimento do território envolvente, a contribuição das diversas áreas do saber, e muito particularmente as que estão a ser mais afetadas agora pela saída de docentes, na consolidação das ofertas educativas ajustadas à procura e na investigação científica e sustentabilidade da universidade no futuro.

Neste quadro, e como a informação recolhida através deste estudo permite concluir, será igualmente relevante ponderar sobre aspetos organizativos, de cultura e comportamento organizacional que caracterizam a UMinho e que são naturalmente foco de diferença e de tensão entre UO e SUO. É no quadro deste debate que adquire relevância a análise de intervenções estratégicas que podem implicar, em primeiro lugar, mudanças de configuração institucional, em segundo de práticas e orientações específicas relacionadas com a concretização da gestão académica sensível à idade e, finalmente, as medidas mais pragmáticas relacionadas com recrutamento e a seleção, no quadro daquela análise e diagnóstico inicial à sustentabilidade da UMinho no futuro.

Referimos, a este respeito, um excerto de uma entrevista que nos parece ilustrativo sobre este caminho que a UMinho pode percorrer no sentido de “olhar para a *faculty* como um corpo vivo, em que cada um de nós desempenha um papel (...) e afastarmo-nos da noção territorial e dizer assim “onde é que x, y, z, são precisos? Ali? Vamos para ali” e daqui a uns anos “já não somos precisos aqui? Vai para ali”.⁷⁹

9.2.1. Eixo estratégico: desenho institucional

Alguns diretores de departamento, bem como presidentes de escola auscultados, destacaram neste estudo o interesse em ser discutida a configuração institucional, tanto ao nível das UOEI, como das SUOEI. Outros, não propondo diretamente esta reconfiguração para as suas próprias UOEI, manifestam vários pontos críticos com que a UMinho lida a nível de corpo docente.

É certo que se trata de questões que podem ser dadas por resolvidas de forma natural, assumindo que à extinção ou à incapacidade de subsistência, por falta de docentes motivada pela aposentação, se torna mais legitimada e justificada a intervenção ou a sugestão, no sentido da recriação do desenho institucional de certas UOEI ou SUOEI. De qualquer modo, esta estratégia comporta o risco de extinção de áreas de ensino e/ou investigação. Por isso, entendemos ser possível pensar qualquer medida de intervenção adotando uma postura pró-ativa e construtiva, que envolva as próprias UOEI e SUOEI na elaboração de cenários pretendidos e em diálogo institucional sobre orientações de política e objetivos, pelo menos a três níveis: i) ensino; ii) investigação e extensão, e iii) orgânica institucional.

Com efeito, o interesse em se repensar as culturas e as formas organizativas das instituições do ensino superior, decorre da tipologia de desafios complexos e multidimensionais que a academia (e a ciência) enfrentam, face à expansão da sociedade e economia baseadas no conhecimento. Um dos diretores entrevistados refere, por exemplo, que a departamentalização comporta algum nível de “balcanização” que é perverso, face ao tipo de resposta exigida pela sociedade envolvente (stakeholders).

⁷⁹ Afirmação retirada da entrevista E2.

Abaixo reproduzimos a tipologia dos modelos de cultura organizacional, tal como apresentados por Lacatus (2013), e que nos permite entender a associação forte entre as representações sobre o problema do envelhecimento e métodos de intervenção, com outras dimensões mais estruturais que importa considerar.

Figura 2. Tipos de cultura organizacional

Processo orgânico			
Manutenção interna	Cultura clã	Cultura da Adhocracia	
	<p>ATRIBUTOS DOMINANTES: coesão, participação, trabalho em equipa, sentido de família.</p> <p>ESTILO DE LIDERANÇA: mentor, facilitador, figura paternal.</p> <p>VÍNCULO: lealdade, tradição, coesão interpessoal.</p> <p>ÊNFASE ESTRATÉGICA: orientação para o desenvolvimento dos recursos humanos.</p>	<p>ATRIBUTOS DOMINANTES: criatividade, empreendedorismo, adaptabilidade, dinamismo.</p> <p>ESTILO DE LIDERANÇA: empreendedor, inovador aceita o risco.</p> <p>VÍNCULO: empreendedorismo, flexibilidade, risco</p> <p>ÊNFASE ESTRATÉGICA: orientação para a inovação, crescimento, novos recursos.</p>	Posicionamento externo
Cultura hierarquizada	Cultura de mercado		
	<p>ATRIBUTOS DOMINANTES: ordem, regras e regulamentação, uniformidade, eficiência.</p> <p>ESTILO DE LIDERANÇA: coordenador, organizado, administrador.</p> <p>VÍNCULO: regras, políticas e procedimentos, expectativas claras</p> <p>ÊNFASE ESTRATÉGICA: orientação para a estabilidade, previsibilidade, funcionamento normal.</p>	<p>ATRIBUTOS DOMINANTES: competitividade, cumprimento de metas, troca.</p> <p>ESTILO DE LIDERANÇA: decisivo, orientado para a produção e realização</p> <p>VÍNCULO: orientação para objetivos, produção, competição.</p> <p>ÊNFASE ESTRATÉGICA: orientação para a vantagem competitiva e superioridade de mercado.</p>	
Processo mecanicista			

Fonte: Traduzido e adaptado de Lacatus (2013, p.423)

Como refere Lacatus (2013), os modelos de cultura organizacional mais característicos (Humboldtiano, Napoleónico e Anglo-saxónico), comportam, cada um a seu modo, dificuldades diversas na sua concretização. Todavia, merece particular reflexão o último, devido às características que tem no que respeita à capacidade de resposta às solicitações da sociedade envolvente. Trata-se de um modelo que privilegia a autonomia na investigação e no ensino, promovendo um leque alargado de ofertas orientadas para a sociedade, a economia e o mercado; exigindo estruturas organizativas flexíveis, sustentadas pela multidisciplinaridade. Orientado para a competitividade e a produtividade, este perfil cultural envolve a construção de culturas dinâmicas, assentes na concretização de objetivos e onde a senioridade e/ou a coesão intra e intergrupais adquirem menos importância, quando comparadas com as dimensões estratégicas e

de planeamento. Tal como pudemos verificar pela informação recolhida e sistematizada, este modelo não caracteriza, nem reúne consenso na UMinho. Com efeito, como vincámos até aqui, a informação que recolhemos junto da maior parte dos participantes no estudo indica a prevalência da representação da universidade na interseção entre o modelo clã e do modelo hierárquico (ver Figura 2), facto que explica, por um lado, uma visão do envelhecimento muito orientada para a valorização da gestão de recursos humanos e continuidade cultural (que caracteriza as UO e as SUO), a que se associa a resistência a ponderar sobre novas configurações institucionais.

Podemos assumir, conforme um entrevistado que “o corpo docente não é transmissor de conhecimento; o corpo docente é um facilitador dos processos de aprendizagem porque motiva os estudantes, porque os guia num processo que é individual do próprio estudante” e que “o crescimento tem que ser orgânico e não desestruturado” (E2). Numa universidade que é um corpo em que “cada um desempenha um papel”, orientado para a definição de percursos de carreira que “permite que as pessoas tenham progressão na carreira sem estar à espera [que morra o] catedrático para ocupar o lugar”, baseados “no mérito de desempenho”, são necessárias soluções que permitam repensar o lugar e a relevância dos projetos de ensino e das áreas científicas no futuro da Universidade, face às dinâmicas de competição e concorrência que se verificam. Neste ponto, é importante atender às implicações que o envelhecimento docente pode representar para a capacidade de a universidade manter uma oferta formativa que responda às necessidades das empresas e instituições do território, no respeitante a certas competências. De modo esquemático, apresentamos as principais vertentes deste eixo que é de todos, porventura, o mais complexo.

Tabela 26. Eixo estratégico: Desenho institucional

Eixo estratégico: Desenho institucional, oferta formativa e contributo das áreas científicas		
Potencialidades	Dificuldades	Condições
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferta educativa diversa e adaptada às necessidades dos territórios ▪ Interdisciplinaridade ▪ Continuidade dos projetos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistências ▪ Cultura hierárquica ▪ Competição por recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceder ao diagnóstico e avaliação de ofertas formativas em colaboração interdisciplinar ▪ A redistribuição e “reciclagem” dos programas de ensino e das ofertas educativas ▪ As unidades orgânicas serem capazes de reavaliar a possibilidade de agregações, garantindo multidisciplinariedade e complementaridade entre áreas científicas, recriando novas ofertas educativas ajustadas à procura.

9.2.2. Eixo estratégico: Gestão da Diversidade Geracional

Sem dúvida que, tal como os recentes trabalhos realizados sobre política científica e avaliação da ciência indicam, as pessoas com mais idade representam certos capitais relacionais e científicos que não interessa perder. Para isso, impõem-se, a nosso ver, soluções ou alterações na atribuição de funções que impliquem as pessoas com mais idade em atividades de investigação, ensino e extensão e, em particular, de reforço de redes institucionais e parcerias locais e internacionais. É também certa a necessidade de ajustar os contingentes de pessoas disponíveis e com percursos académicos adequados às exigências de cada área científica, sem que isso implique discriminação e/ou desvalorização em função da idade.

Tal como referem Baldwin, Say e Belin (2018), a aposentação de um grande número de académicos altamente qualificados permite um incentivo adicional para pensar criativamente sobre as mais variadas formas de envolver os docentes seniores no trabalho produtivo, seja ele a tempo integral ou parcial. Face às tendências crescentes de comparação internacional, e atendendo aos diversos contextos em que os docentes exercem as suas funções, assim como às reconfigurações constantes por que passam as instituições de ensino superior, no que concerne aos modos de gestão e administração, este estudo aponta para o interesse em equacionar articulação de uma política de recursos humanos adequada aos docentes do ensino superior, a ser refletida na aplicação do Estatuto da Carreira Docente e na observância dos diversos métodos de avaliação de desempenho, cuja orientação desvaloriza, em grande parte, a atividade pedagógica.

Tendo por base o trabalho recente de Froidevaux, Alterman e Wang (2020) e, no seguimento do que dissemos antes a propósito da reflexão acerca das implicações dos modelos organizativos, considera-se ser possível combinar, para o caso da UMinho, práticas específicas de gestão da idade, com outras que, orientadas para todos os docentes, acabam por gerar sinergias e articulações de alto impacto organizacional.

Entre as práticas mais gerais, centradas sobre a valorização dos recursos humanos, destacam-se as seguintes recomendações que podem surtir efeitos, tanto ao nível da política geral da universidade, como ao nível das UOEI e das SUOEI:

- **Seleção:** valorizar a convivência de docentes com idades variadas, o que implica a definição de estratégias de recrutamento na base do conhecimento geral das debilidades e das necessidades de cada UOEI.
- **Avaliação de desempenho:** consolidar práticas de avaliação de desempenho visando a melhoria do entendimento sobre os critérios e os parâmetros de avaliação, no quadro dos objetivos e missões preconizadas.

Mais especificamente orientadas para as questões da idade, destacamos, igualmente seguindo de forma muito próxima os autores Froidevaux, Alterman e Wang (2020), as seguintes práticas que podem também revelar-se fundamentais para os três níveis mencionados.

- **Práticas de seleção:** selecionar docentes cujos conhecimentos, experiência representam contributos significativos na determinação de objetivos estratégicos;
- **Saída ou retenção:** favorecer a saída, atrair e/ou reter os talentos, evitando perda de capital humano e de conhecimento, assim como os desajustes geracionais em particular no ensino e na relação com os estudantes.
- **Gestão:** implementar práticas de atribuição de serviço que consideram os desgastes físicos e cognitivos associados ao envelhecimento.
- **Gestão de desempenho:** desenvolver práticas de reconhecimento dos docentes que contribuam para a satisfação e a motivação, no quadro dos objetivos das UO e SUO em relação ao ensino, investigação e extensão.
- **Formação e desenvolvimento:** adequar formações específicas sobre questões que afetam a relação com os estudantes, os stakeholders e o desempenho, em geral.
- **Transferência de conhecimento:** reforçar a partilha de conhecimentos entre as pessoas com mais idade e os mais jovens e vice-versa, através de iniciativas orientadas para a investigação, ensino e extensão.

Vários estudos enfatizam a pertinência da integração das pessoas com mais idade na gestão da Universidade (Araújo & Fontes, 2013; Milojević, 2012; Thomas, Lunsford, & Rodrigues, 2015; Flaherty & Overton, 2018; McKay & Monk, 2017; Mendez, et al., 2019).

Todavia, é importante explicitar mais claramente em que se pode manifestar esta integração que favorece um conjunto de medidas que permitam às Universidades poder continuar a contar com a colaboração dos docentes mais velhos, antes ou após a aposentação (nomeadamente se esta for parcial). Uma colaboração que, como refere Kezar (2018), pode dar-se de variadas formas, tais como na lecionação em cursos nos quais há dificuldade em recrutar docentes, nas orientações de teses, dissertações ou cursos de graduação, no apoio em projetos de investigação, no trabalho em comissões organizadoras de eventos e seminários e na prestação de consultoria e aconselhamento sobre problemas institucionais. Em geral, estas práticas estão em sintonia com a adoção de medidas que tipicamente favorecem, por um lado, a abertura de vagas e a contratação de mais jovens e, por outro, a saída gradual e sustentada de docentes mais velhos que continuam a poder contribuir com os seus conhecimentos e capitais para a Universidade, nas diversas vertentes.

Como vincámos no estado de arte, trata-se de mudanças de enquadramento legal e institucional que têm dado resultados positivos, tanto na vertente da renovação docente, como na vertente financeira (Arano, Parker, & Parker, 2010). De todo o modo, são ações que, ainda carecendo de respaldo legal, merecem ser objeto de gestão cuidada, de modo a que se evitem discriminações e/ou processos de estigmatização dos docentes (Earl, Taylor, & Cannizzo, 2018).

O tempo parcial, a atribuição de funções em regime de teletrabalho e outras iniciativas, como o **incentivo a reformas antecipadas** ou a **programas de pré-reforma** afiguram-se nos plausíveis para a UMinho, embora a sua adoção envolva necessariamente ponderação política, orçamental e, naturalmente, a auscultação dos docentes implicados. Com efeito, o recurso a reformas antecipadas, ainda que favoreça diretamente a contratação de pessoas mais jovens, acarreta significativos prejuízos financeiros para os docentes que se aposentam, no quadro legislativo em vigor.

Por outro lado, as **pré-reformas** afiguram-se mais vantajosas e, inclusivamente, fazem parte do pacote de medidas mais conhecidas implementadas por outros países. Baseada na ideia de que há docentes que, ao atingirem certa idade, podem sair parcialmente da Universidade, dando espaço a contratações de mais jovens, mas sem perderem rendimentos, esta medida resulta na

redução do tempo de trabalho e na partilha de gastos com a CGA. Esta possibilidade parece-nos ser muito ajustada para a UMinho e está prevista em Portugal, desde 2014.⁸⁰

Neste seguimento, **a definição de planos individuais de aposentação faseada** (Brown & Jones, 2018) representa um salto à frente na forma como as instituições podem tratar o envelhecimento docente e trabalhar a dinâmica intergeracional na UMinho. No imediato, porém, estas medidas carecem de enquadramento legal adaptado às Universidades.

Finalmente, considera-se relevante a **criação de serviços internos de apoio à gestão do tempo de carreira e aposentação** com o objetivo assegurar o acompanhamento para a aposentação e garantir serviços internos de apoio à gestão do tempo de carreira, mediante iniciativas de tipo consultivo e informativo (Strage, 2018). Na tabela a seguir temos sistematizadas estas várias iniciativas que podem resultar em contextos organizacionais diversificados, de uma forma mais detalhada.

Tabela 27. Eixo estratégico: Gestão da Diversidade Geracional

Eixo estratégico: Gestão da Diversidade Geracional		
Potencialidades	Dificuldades	Condições
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abertura de vagas para docentes de carreira ▪ Satisfação dos docentes ▪ Preparação do período de aposentação ▪ Conciliação família-trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condições remuneratórias ▪ Perda de capitais ▪ Estigmatização ▪ Adesão ▪ Dificuldades de gestão da diversidade geracional do corpo docente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interesse dos docentes ▪ Enquadramento legal

⁸⁰ De acordo com o artigo 284, da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (citação):

1 - Considera-se pré-reforma a situação de redução ou de suspensão da prestação do trabalho em que o trabalhador com idade igual ou superior a 55 anos mantém o direito a receber do empregador público uma prestação pecuniária mensal até à data da verificação de qualquer das situações previstas no n.º 1 do artigo 287.º

2 - A situação de pré-reforma constitui-se por acordo entre o empregador público e o trabalhador e depende da prévia autorização dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da Administração Pública.

3Do acordo de pré-reforma devem constar as seguintes indicações:

a)Data de início da situação de pré-reforma;

b)Montante da prestação de pré-reforma;

c) Forma de organização do tempo de trabalho, no caso de redução da prestação de trabalho.

4 - O empregador público deve remeter o acordo de pré-reforma à segurança social ou, sendo o caso, à Caixa Geral de Aposentações, I.P., conjuntamente com a folha de remunerações relativa ao mês da sua entrada em vigo.

9.2.3. Eixo estratégico - Recrutamento de Pessoal Docente

O envelhecimento do corpo docente é reconhecido pela OCDE (2020) como uma oportunidade para reforçar o recrutamento de pessoas jovens para o ensino superior e, ao mesmo tempo, implementar melhorias na qualidade do ensino. Observamos neste estudo a existência de diversas contradições relativamente a práticas e a intenções. Parte destas está diretamente relacionada com tendências nacionais relativamente ao modo de entender os próprios processos de mudança institucional e organizacional que são necessários, face às características dos modos de produção da ciência e de organização do ensino superior a nível internacional. Outra parte está naturalmente relacionada com os processos internos de tomada de decisão na UMinho, UOEI e SUOEI.

Com efeito, extensa literatura tem acentuado a necessidade da promoção do emprego de mais jovens na academia ser levada a cabo, mediante alterações, por vezes profundas, nos modelos de estratificação que estão muito enraizados e incorporados na academia. Ou seja, as práticas de recrutamento precisam de estar em consonância com a devida integração, valorização e reconhecimento dos que são recrutados e considerar, igualmente, o lugar e a importância das atividades de ensino, face às atividades de investigação e gestão de ciência e tecnologia. Isto porque, como vários participantes no estudo frisam, incluindo os próprios investigadores inquiridos, o simples recrutamento de mais jovens como “investigadores” é suscetível de várias dificuldades.

Desde logo, o facto de serem recrutados como investigadores e, portanto, terem a expectativa de realizar investigação, sendo necessário gerir as pressões adicionais do ensino e da gestão de ciência e tecnologia que, não raras vezes, se faz sob a dependência de professores e/ou grupos fechados. Depois, porque existem diversos vazios legais que suscitam uma série vasta de “folgas epistémicas” (Knorr-Cetina, 1999, p.383) através dos quais estes investigadores acabam na órbita da tomada de decisões acerca do ensino e dos projetos educativos centralizada nos docentes de carreira, mais velhos, com carreiras mais estáveis e, também, em não raros casos, com práticas de subordinação tradicionais.

Não estudamos profundamente este fenómeno, mas ele transpira da informação recolhida e é demonstrável pela leitura e análise das contradições nos usos tanto do ECDU⁸¹, como dos

⁸¹ O Decreto-Lei n.º 205/2009, contempla destaca as seguintes alterações na revisão da carreira docente (p.5729).

regulamentos de avaliação de desempenho; como em toda a RJIES. Esta obviamente plasmada na quantidade de contratações que cada UO/SUO submete semestralmente à reitoria a UMinho e onde cabem as mais diversas tipologias de perfis, entre os quais os jovens investigadores ainda em doutoramento.

À medida que o núcleo de estáveis se reduz, por efeitos das saídas, a Universidade terá de contar com os efeitos muito diversos e contraditórios destes docentes “temporários” e terá de considerar naturalmente o lugar e a experiência destes, enquanto investigadores e, particularmente, enquanto docentes. Nesta ótica, torna-se óbvio que, no quadro da definição estratégica institucional de que falámos anteriormente, a seleção e o recrutamento constituem desafios enormes para a UMinho.

Mantendo a coerência com o que argumentámos, estas estratégias centradas na renovação docente merecem uma reflexão cuidada acerca do modo a distribuição de atividades está a ser realizada e, inclusivamente, do modo como cada SUOEI/UOEI gere as pressões sobre o serviço docente, cada vez mais desvalorizado numa ótica de avaliação de desempenho individual.

Não obstante a necessidade deste diagnóstico mais detalhado, merece-nos consideração três pontos que reuniram consenso entre os participantes e, em particular, entre os presidentes de

-
- × O doutoramento como grau de entrada na carreira e a abolição das categorias de assistente e assistente estagiário;
 - × A definição de mecanismos de rejuvenescimento do corpo docente que permitam a todos, designadamente aos mais novos, ou aos que estão fora da universidade portuguesa, concorrer aos lugares de topo com base exclusivamente no mérito próprio;
 - × O alargamento dos lugares do topo da carreira, devendo o conjunto de professores catedráticos e associados representar entre 50 % e 70 % dos professores, não podendo o número de professores convidados exceder um terço em cada categoria;
 - × O regime de dedicação exclusiva como regime -regra, sem prejuízo da opção do docente pelo regime de tempo integral e da possibilidade de transição entre regimes;
 - × A garantia da autonomia pedagógica e científica, através da introdução de um estatuto reforçado de estabilidade no emprego (*tenure*) para os professores catedráticos e associados;
 - × A criação de condições para a colaboração entre as universidades e outras instituições, designadamente através da dispensa de serviço docente para a participação, por períodos determinados, em projetos de investigação ou extensão;
 - × A obrigatoriedade de concursos internacionais para professores, com júris maioritariamente externos à instituição;
 - × A constituição de júris a nível nacional, sempre que se trate de concursos em áreas em que a instituição não detém competência específica;
 - × O reforço da transparência nos concursos, desde a proibição da adoção de especificações que estreitem de forma inadequada o universo dos candidatos à publicidade alargada de todas as fases do processo;
 - × A valorização, nos concursos, de todas as componentes das funções dos docentes, com expressa consideração do desempenho científico, da capacidade pedagógica e de outras atividades relevantes para a missão da instituição de ensino superior;
 - × A introdução da possibilidade de recurso, nos termos da lei, a mecanismos de resolução extrajudicial de conflitos como forma de reforço das condições de funcionamento das próprias instituições.

escola que estiveram presentes no grupo de foco (8) e que se combinam, insistimos, com os dois eixos já mencionados: i) o interesse em concentrar os novos recrutamentos em abertura de vagas para professores auxiliares; ii) o interesse em atender à idade de recrutamento, sendo definidos critérios de seleção ajustados; iii) o interesse em “reservar” um certo número de contratações adequado conforme a área, a contratos de trabalho flexíveis (tempo parcial, curta duração), na figura de “docentes convidados”.

É certo que estas considerações arriscam-se a ser consideradas improcedentes, atendendo aos enquadramentos legais existentes e que, como dissemos, comportam várias contradições e complexidades, parte das quais relacionada com a pulverização de formas contratuais, umas de carácter público e outras de tipo privado. Todavia, no alinhamento que estabelecemos para este estudo, dando forte centralidade à participação dos docentes da UMinho e contemplando os resultados de pesquisas realizadas em diversos outros países, não deixamos de apontar a necessidade de o legislador proceder a reanálise e reformulação do quadro legal atual, em resposta ao que são as tendências e as necessidades institucionais. Tal como se afirma estudos recentes, à medida que o papel dos académicos se tornou mais multifacetado, exigente e conflituante (Sutherland, 2017) e à medida que a intensificação do trabalho aumentou (Ogbonna & Harris, 2004), há a necessidade de garantir que os jovens académicos sejam atraídos e mantidos dentro do setor.

Ganha relevo, a este respeito, mencionar o interesse – como se questiona aliás noutros países – da existência de possibilidades contratuais de docentes mais jovens, noutras figuras além da de professor auxiliar. Em várias entrevistas, foi mencionado interesse em reinstaurar a figura do docente estagiário ou do monitor. É óbvio que as duas últimas décadas foram marcadas pela sobrevalorização do doutoramento, pela precarização e pela valorização incremental dos currículos individuais na investigação aquando de aberturas de vagas, tanto para investigação, como para a docência e, de forma algo controversa, da investigação como porta para o ensino (e que justifica que muitos dos investigadores jovens aceitem dar aulas, de forma a ficarem melhor posicionados em concursos futuros).

Todavia, todo este incremento e ao mesmo tempo limitação nas modalidades de contrato, trouxe ainda mais dificuldades na gestão do médio e do longo prazo nas universidades, desde logo porque, face à global melhoria dos currículos individuais, e face à dificuldade de oportunidades em termos de emprego científico, o recrutamento de professores auxiliares acaba por incidir sobre

pessoas, cuja média de idades pode ser bem superior a 30 ou 40 anos. Nas condições atuais e ao contrário de consagrar o recurso a investigadores jovens a única estratégia plausível de reforço do corpo docente torna-se parece-nos relevante pensar em estratégias de recrutamento que cruzam contratos estáveis e regulados pelo ECDU, com contratos de caráter mais flexível (convitado), considerando a manutenção de uma percentagem de convidados.

Tabela 28. Eixo estratégico: Recrutamento e Seleção

Eixo estratégico: Recrutamento e Seleção		
a) Contratação de professores auxiliares em início de carreira		
Potencialidades	Dificuldades	Condições
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuidade dos projetos de ensino ▪ A dinâmica em torno dos projetos de ensino ▪ Disponibilidade para o investimento em novas áreas de ensino e investigação ▪ Identidades de grupo/departamento/escola ▪ Continuidade da cultura organizacional ▪ Racionalização de custos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esforço financeiro (dependendo da categoria) ▪ Menor flexibilidade ▪ Capacidade de atração por jovens dinâmicos com capital científico ímpar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concursos específicos para recém-doutorados e /ou outros ainda em formação doutoral ▪ Assegurar tempo de socialização para a passagem e partilha de conhecimento entre os docentes jovens e professores perto da reforma) ▪ Avaliação de desempenho adequada ▪ Análise financeira
b) Contratação de uma percentagem de docentes convidados variável conforme área		
Potencialidades	Dificuldades	Condições
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcerias institucionais no ensino ▪ Custos ▪ Experiência de ensino por outros profissionais ▪ Atualização de conteúdos e métodos de ensino 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A percentagem de convidados adaptada à realidade de cada área
c) Reforço da colaboração de jovens investigadores para atividades de ensino		
Potencialidades	Dificuldades	Condições
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custo ▪ Aquisição de experiência de ensino ▪ Dinamismo dos mais jovens ▪ Adoção de métodos de ensino dinâmicos e inovadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instabilidade contratual ▪ Falta de participação na gestão de projetos de ensino e da própria universidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erradicar formas não claras de colaboração de estudantes na docência, usadas como formas de libertação de tempo para a investigação ▪ Métodos de avaliação de desempenho

Além dos efeitos positivos que esta medida tem na distribuição de serviço docente, também permite gerir um pouco melhor a disponibilidade dos docentes para a investigação, uma

dificuldade que surge relatada, como dissemos, por vários representantes das UO auscultados⁸². De todo o modo, a contratação de docentes doutorados mais jovens contribuirá para um corpo docente mais diverso em termos geracionais, o que vai constituir um desafio a exigir estratégias e práticas facilitadoras da comunicação entre os dois grupos que favorecem o trabalho colaborativo incluindo nos processos de tomada de decisão e a transferência de conhecimento.

Nesta perspetiva, substituir os docentes mais velhos, muitas vezes em posições mais elevadas na profissão e com salários maiores, por professores auxiliares pode até significar alívio financeiro relativamente à situação atual. Problemas financeiros só se colocarão se pusermos como hipótese haver alguma sobreposição de gerações/contratos, uma vez que haverá um período em que há dispêndio financeiro em relação aos que se vão reformar e aqueles que se está a contratar de novo.

Todavia, a articulação das estratégias de recrutamento, com as estratégias de gestão da diversidade institucional afigura-se necessária. Torna-se ainda relevante o enquadramento deste tipo de estratégia potencial no âmbito das políticas de administração de rácios docente/alunos que, na grande maioria das entrevistas realizadas, aparece questionada.

⁸² Sobre este ponto, aliás, não nos devemos esquecer que nas universidades “de investigação”, tem-se verificado uma diminuição da disponibilidade dos docentes de carreira para o ensino e que decorre, em grande medida, da aplicação de modelos de avaliação de desempenho que privilegiam a produção científica (OCDE, 2020).

Nota conclusiva

As universidades vivem tempos de tensão paradigmática. Vários investigadores portugueses têm destacado as diversas encruzilhadas em que as lideranças destas instituições se posicionam. Tal, face a um conjunto de tendências e de pressões externas e internas que conduzem aos crescentes desafios de política (Amaral, 2010; Carvalho & Machado, 2011; Carvalho et al, 2017; Cardoso et al., 2018) e também a um inequívoco esmagamento da qualidade de vida e de trabalho académico, por efeito da tendência sobre o controlo da rentabilidade do tempo. Todas estas questões estão refletidas no modo como os docentes da UMinho que inquirimos respondem ao tema do envelhecimento e vislumbram soluções para o mesmo.

A investigação que nos trouxe a este relatório iniciou-se há um ano atrás, em dezembro de 2019. Inicialmente pensada para ser desenvolvida mediante um plano de recolha envolvendo contatos presenciais com os participantes, esta pesquisa acabou por ser afetada pelas circunstâncias adversas da pandemia que nos condicionou os movimentos e contatos desde março passado.

Assim, em termos metodológicos, alguma recolha de informação foi feita através de interações digitais. Tal como assinalamos na introdução a este relatório, foi nossa intenção diagnosticar e documentar a situação da UMinho no que respeita à evolução etária do seu corpo docente e explicitar as principais preocupações relativamente ao envelhecimento docente. Adotando uma postura eminentemente descritiva, procuramos explicar algumas destas preocupações e prover a sua contextualização à luz do que têm sido as grandes transformações da UMinho, as especificidades da história e da trajetória das suas UOEl e alguns outros indicadores que subjazem à projeção da UMinho, no futuro.

Assim, apoiando-nos na análise de dados disponibilizados pela UMinho e de toda a informação que recolhemos através de entrevistas e inquérito por questionário envolvendo dirigentes, o corpo docente e investigador, estruturamos o relatório em três partes fundamentais: i) a primeira relativa ao enquadramento teórico e à problematização do conceito de envelhecimento; ii) a segunda, explicando os resultados obtidos; e, iii) a terceira, demonstrando aqueles que nos pareceram ser os eixos ou desafios de política institucional da UMinho, no que concerne à tomada de decisão sobre a tendência de envelhecimento progressivo dos docentes de carreira.

O enquadramento do assunto a nível nacional e internacional permitiu-nos demonstrar que a tendência de envelhecimento crescente dos professores do Ensino Superior que se verifica na UMinho é similar à que se assiste noutros países, incluindo os EUA e a Austrália, países onde um leque alargado de estudos indica a necessidade de encarar institucionalmente o envelhecimento como problema multidimensional. A maioria destes estudos destacam a necessidade de ponderação de múltiplos eixos de intervenção, para além do que se refere ao recrutamento e seleção.

A contextualização do problema na UMinho levou-nos à auscultação de docentes, investigadores, diretores de SUOEI e presidentes das UOEI para um melhor conhecimento dos discursos descritivos da realidade, das reflexões já existentes e das propostas necessárias à superação do grave impacto do problema no curto e médio prazo. Desta auscultação, concluímos que, para a maior parte dos diretores de departamento entrevistados, o envelhecimento representa um problema no imediato e que está associado a várias outras dificuldades.

Todavia, também diagnosticamos que o processo de decisão acerca das medidas potenciais a implementar não se afigura simples, considerando as especificidades de cada UOEI, em particular no que respeita às estratégias de crescimento e sustentabilidade departamental e/ou capacidade de expansão, nomeadamente dos projetos de ensino. Apesar do carácter controverso do assunto, o estudo identificou um conjunto de medidas que, não obstante veicularem sobretudo as principais perceções dos docentes auscultados, enfatizam o interesse na promoção de diagnósticos de evolução e interação entre as UOEI e suas subunidades, e, necessariamente, da articulação entre políticas de seleção e recrutamento, por um lado; e avaliação, por outro.

No relatório sistematizamos as principais projeções do número de aposentações que se avizinham por UOEI/Departamentos, num horizonte de 5 a mais anos. O cenário não é obviamente favorável, sendo particularmente preocupante nalgumas Escolas/Institutos. Tendo sido possível oferecer um naipe possível de medidas de intervenção que giram em torno da afirmação de uma política institucional para a idade e a aposentação, em particular nos assuntos relacionados com o ensino, procurámos insistir na ideia sobre a adequação das intervenções e as decisões estratégicas sobre o futuro de várias áreas científicas de ensino e investigação na Universidade. A análise dos impactos sobre a comunidade e os territórios envolventes, por exemplo, poderá ser devidamente ponderada na definição de medidas de rejuvenescimento que venham a ser adotadas.

Num clima social e económico particularmente complexo como o que se avizinha, insistimos no interesse em se conceber o envelhecimento docente como um fenómeno social total, que reflete o entrelaçado cultural que define a Universidade e os respetivos eixos orientadores de política. Neste ponto, o envelhecimento remete, inevitavelmente, não apenas para as questões da substituição de docentes e continuidade de áreas científicas e/ou projetos de ensino, mas também para a necessidade de preparar os contextos institucionais para essas mudanças, estabelecendo mecanismos de socialização entre os que estão de saída e os que estão a entrar.

Os resultados desta pesquisa, por último, permitem afirmar também o interesse que há na revisão das moldagens legais que permitem fazer face a novos desafios, mantendo-se o equilíbrio necessário entre escolhas individuais e possibilidades institucionais. Estamos-nos a referir a um leque alargado de opções que permite reter os capitais científicos das pessoas com mais idade e, ao mesmo tempo, atrair públicos mais jovens. Igualmente, referimo-nos a todo um conjunto vasto de ponderações acerca do modo como os números de estudantes, nos mais diversos ciclos de estudo, respondem à tomada decisão sobre o recrutamento e seleção.

Referências

- Allui, A. & Sahni, J. (2016). *Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi*. 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey.
- Amaral, A. (2008). Transforming higher education. In A. Amaral; I. Bleiklie & C. Musselin (eds.) *From Governance to Identity*, pp. 77–91. Springer.
- Amaral, A. (2010). Tendências recentes dos sistemas de avaliação do ensino superior na Europa. *Sísifo*, 12, 51-62.
- Arano, K., Parker, C. & Parker, O. (2010). The phased retirement decision: evidence from kansas regents faculty. *Southwestern Economic Review*, 37, 133-148. Retirado de <http://swerv.wtamu.edu/swervolumefilter/9/view/Vol%2037/2010>.
- Arano, K. & Parker, C. (2016). The great recession and changes in faculty expected retirement age. *Journal of Economics and Finance*, 40, 127-136.
- Araújo, E. & Fontes, M. (2013). O Tempo e o(s) Saber(es): o papel dos cientistas seniores na investigação científica e na promoção das redes em Ciência - apresentação de projeto em curso. *Revista Caleidoscópio*, 13, 4-33. Retirado de https://docs.wixstatic.com/ugd/18e49d_8a909db3314c41af9dc4378f789a641c.pdf
- Ávila, P. (1997). A distribuição do capital científico: diversidade interna e permeabilidade externa do campo científico. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 25, 9-49. Retirado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/810/1/1.pdf>
- Backes-Gellner, U. & Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – Large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 23, 279–295.
- Bahrami, B. (2001). Factors affecting faculty retirement decisions. *The Social Science Journal*, 38, 297-305.
- Baldwin, R., Belin, A. & Say, B. (2018). Why Reinvent Academic Retirement? *New directions for higher education*, 182, 9-16.

Baldwin, R., Say, B. & Belin, A. (2018). The Context for Reinventing Academic Retirement. *New directions for higher education*, 182, 17-28.

Baldwin, R. & Wawrzynski S. (2011). Contingent Faculty as Teachers: What We Know; What We Need to Know. *American Behavioral Scientist*, 55, 1485-1509.

Baldwin, R. & Zeig, M. (2012). Making Emeritus Matter. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 44, 28-34.

Baltazar, M., Vieira, C., Vieira, I. & Rego, C. (2013). *Acesso ao ensino superior e mobilidade social dos portugueses*. 3ª Conferência FORGES, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 4-6 dezembro. Retirado de <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/9413>

Battersby, D. (1993). The academic performance of older academics: A review. *Journal of Tertiary Education Administration*, 15, 181-188.

Berk, J. & Weil, D. (2015). Old teachers, old ideas, and the effect of population aging on economic growth. *Research in Economics*, 69, 661-670.

Blackburn, R. & Laurence (1986). Aging and the Quality of Faculty Job Performance. *Review of Educational Research*, 23, 265-290.

Bonaccorsi, A. & Daraio, C. (2003). Age effects in scientific productivity. *Scientometrics*, 58, 49–90.

Boss, J. & Eckert, S. (2003). Academic Scientists at Work: To Teach or Not to Teach?. [Post em blogue]. Retirado de <https://www.sciencemag.org/careers/2003/05/academic-scientists-work-teach-or-not-teach>

Boulton-Lewis, G., & Buys, L. (2014). Older academics: Motivation to keep working. *World Journal of Education*, 4(6), 66-77.

Bourdieu, P. (1983). *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero. Retirado de <http://www.observatoriodoensinomedio.ufpr.br/wp-content/uploads/2014/04/a-juventude-e- apenas-uma-palavra-bourdieu.pdf>

Brown, C. & Jones, D. (2018). Structures and Strategies to Enhance Academic Retirement. *New directions for higher education*, 182, 47 – 55.

Bruckmann, S. & Carvalho, T. (2014). The reform process of Portuguese higher education institutions: From collegial to managerial governance. *Tertiary Education and Management*, 20, 193-206.

Bruckmann, S. & Carvalho, T. (2018). Understanding change in higher education: an archetypal approach. *Higher Education*, 76, 629–647.

Cahill, M., Pettigrew, J., Robinson, K. & Galvin, R. (2019). The Transition to Retirement Experiences of Academics in “Higher Education”: A Meta-Ethnography. *The Gerontologist*, 59, 177–195.

Caixa Geral de Aposentações (2020). *Regimes da aposentação e das pensões de sobrevivência*. Retirado de <https://www.cga.pt/fs/file/Download/Fileshare/www/Brochuras/Brochura.pdf>

Cardoso, S. Carvalho, T. & Videira, P. (2018). Is It Still Worth Working In Academia? The Views from Portuguese Academics. *Higher Education Policy*, 32, 663–679. <https://doi.org/10.1057/s41307-018-0123-7>.

Carvalho, T. (2011). Shaping the ‘New’ Academic Profession - Tensions and Contradictions in the Professionalisation of Academics. In G. Neave & A. Amaral (eds.) *Higher Education in Portugal 1974-2009*. Springer, pp. 329-352.

Carvalho, T. & Diogo, S. (2017). Exploring the relationship between institutional and professional autonomy: a comparative study between Portugal and Finland. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40, 18-33.

Carvalho, T. & Machado, M. (2011). Senior Management in Higher Education. Gender. In B. Bagilhole & K. White (eds) *Power and Management*, Springer, pp.90 – 109.

Carvalho, T. & Santiago, R. (2010a). New Public Management and ‘Middle Management’: How Do Deans Influence Institutional Policies?. In V. L. Meek, L. Goedegebuure, R., Santiago, T. Carvalho (eds) *The Changing Dynamics of Higher Education Middle Management*, pp. 165-196.

Carvalho, T. & Santiago, R. (2010b). New challenges for women seeking na academic career: the hiring process in portuguese higher education institutions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 32, 239-249.

Chesser, S. & Porter, M. (2019). Charting a future for Canada's first Age-Friendly University (AFU). *Gerontology & Geriatrics Education*, 40, 153-165.

Clark, R. (2005). Recruitment, retention, and retirement: Compensation and employment policies for higher education. *Educational Gerontology*, 31, 385-403.

Coates, H. & Goedegebuure, L. (2012). Recasting the academic workforce: why the attractiveness of the academic profession needs to be increased and eight possible strategies for how to go about this from an Australian perspective. *Higher Education*, 64, 875–889.

Comissão Europeia (2019). *Condições de Serviço para Docentes do Ensino Superior*. Retirado de https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/conditions-service-academic-staff-working-higher-education-55_pt-pt

Comissão Europeia (2018). *A Carreira Docente na Europa: Acesso, Progressão e Apoios*. Luxemburgo: Serviço de Publicações da União Europeia. Retirado de <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/435e941e-1c3b-11e8-ac73-01aa75ed71a1>

Diogo, S., Barbosa, M. & Carvalho, T. (2019). The Globalisation Of Higher Education Reforms: An International Comparative Perspective On Higher Education Institutions Governance And Management. In A. Moreira, J.-J., Paul & N. Bagnall (Eds.). *Intercultural Studies In Higher Education: Policy And Practice*. Switzerland: Palgrave MacMillan, pp. 109 – 136.

Direção Geral do Ensino Superior (2019). *Perfil do Docente do Ensino Superior – Docentes 2018/19*. Retirado de <https://www.dgeec.mec.pt/np4/461/>

Earl, C., Taylor, P. & Cannizzo, F. (2018). “Regardless of Age”: Australian University Managers’ Attitudes and Practices Towards Older Academics. *Work, Aging and Retirement*, 4, 300–313.

Edwards, D. & Smith, T. (2010). Supply issues for science academics in Australia: now and in the future. *Higher Education*, 60, 19–32.

Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: the Triple Helix of university-industry-government relations. *Social Science Information*, 42, 293-337.

Etzkowitz, H. & Zhou, C. (2017). Hélice Triplíce: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. *Estudos Avançados*, 31, 23-48.

Eurydice (2008). *A Governança do Ensino Superior na Europa*. Lisboa: Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação. Retirado de [https://www.dgeec.mec.pt/np4/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=192&fileName=governanca_es_europa.pdf](https://www.dgeec.mec.pt/np4/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=192&fileName=governanca_es_europa.pdf)

Federação Nacional dos Professores (2019). *Carreira Docente Dignificada, Condição de Futuro*. Retirado de

https://www.fenprof.pt/Download/FENPROF/M_Html/Mid_194/Anexos/JF_mai19_296.pdf

Feeney, M. & Bozeman, B. (2008). Mentoring and network ties. *Human Relations*, 61, 1651–1676.

Ferreira, F., Nunes, H., Oliveira, M., Oliveira, M. & Ribeiro, R. (2014). *História da Universidade do Minho 1973 1974-2014*. Braga: Fundação Carlos Lloyd Braga

Filinson, R. & Raimondo, M. (2019). Promoting age-friendliness: One college's "town and gown" approach to fostering community-based and campuswide initiatives for inclusiveness. *Gerontology & Geriatrics Education*, 40, 307-321.

Flaherty, A. & Overton, T. (2018). Transforming laboratory teaching assistants as teaching leaders. *Higher Education Research & Development*, 37, 1380-1394.

Fredman, N. & Doughney, J. (2012). Academic dissatisfaction, managerial change and neo-liberalism. *Higher Education*, 64, 41–58.

Froidevaux A., Alterman V. & Wang M. (2020) Leveraging Aging Workforce and Age Diversity to Achieve Organizational Goals: A Human Resource Management Perspective. In: S. Czaja, J. Sharit, J. James (eds), *Current and Emerging Trends in Aging and Work*. Springer.

Ghaffarzadegan, N. & Xu, R. (2018). Late retirement, early careers, and the aging of U.S. science and engineering professors. *PLoS One*, 13.

- Giirnore, J. & To, D. (1992). Evaluating Academic Productivity and Quality. *New Directions for Institutional Research*, 75, 35-47.
- Gingras, Y., Larivière, V., Macaluso, B., & Robitaille, J. (2008). The effects of aging on researchers' publication and citation patterns. *PloS One*, 3, 1-8.
- Gobel, C. & Zwick, T. (2013). Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers? *Labour Economics*, 22, 80–93.
- Harris, M. (1993). Academic workloads: achieving equity and flexibility. *Journal of Tertiary Education Administration*, 15, 141-155.
- Hirsch, H. (1978). Higher Education in Retirement: The Institute for Retired Professionals. *The International Journal of Aging and Human Development*, 8, 367-374.
- Hopkins, D. (1974). Analysis of faculty appointment, promotion, and retirement policies. *Higher Education*, 3, 397-418.
- Jackson, D., Peters, K., Andrew, S., Salamonson, Y. & Halcomb, E. (2011). “If you haven't got a PhD, you're not going to get a job”: The PhD as a hurdle to continuing academic employment in nursing. *Nurse Education Today*, 31, 340–344.
- Kaskie, B. (2016). The Academy Is Aging in Place: Assessing Alternatives for Modifying Institutions of Higher Education. *Gerontologist*, 0, 1–8.
- Kaskie, B. (2017). The Academy Is Aging in Place: Assessing Alternatives for Modifying Institutions of Higher Education. *The Gerontologist*, 57, 816–823.
- Kaskie, B., Walker, M. & Andersson, M. (2017). Efforts to Address the Aging Academic Workforce: Assessing Progress Through a Three-Stage Model of Institutional Change. *Innovative Higher Education*, 42, 225–237.
- Kezar, A. (2018). Asset-Based or Burden-Based Views of Senior and Retired Faculty: How Values Translate Into Culture and Shape Practice and Policies. *New directions for higher education*, 182, 57-67.

Kooij, D., Jansen, P., Dijkers, J. & Lange, A. (2014). Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 2192-2212.

Koopman-Boyden, P. & Macdonald, L. (2003). Ageing, Work Performance and Managing Ageing Academics. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 25, 29-40.

Knorr-Cetina, K. (1999). A comunicação na ciência. In: Fernando Gil (ed.), *A Ciência tal qual se Faz* (pp. 375-393). Lisbon: Edições João Sá da Costa.

Kristjuhan, U. & Taidre, E. (2012). High Work Ability in the Scientific Activity of Older and Experienced Academics. *Work*, 41, 313-315.

Kristjuhan, U. & Taidre, E. (2010). Postponed Aging in University Teachers. *Rejuvenation Research*, 13, 353-355.

Kyvik, S. (1990). Age and scientific productivity. Differences between fields of learning. *Higher Education*, 19, 37-55.

Kyvik, S., Bruen, T. & Olsen (2008). Does the Aging of Academic Staff Affect the Research Performance of Universities? *Scientometrics*, 76, 439-455.

Kyvik, S. & Olsen, T. (2008). Does the aging of tenured academic staff affect the research performance of universities?. *Scientometrics*, 76, 439-455.

Lacatus, A.L. (2013). Organizational Culture in Contemporary University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76, 421-425.

Luz, C. & Baldwin, R. (2019). Pursuing Age-Friendly University (AFU) principles at a major university: Lessons in grassroots organizing. *Gerontology & Geriatrics Education*, 40, 290-306.

Magalhães, A., Veiga, A., Ribeiro, F. & Amaral, A. (2013). Governance and Institutional Autonomy: Governing and Governance in Portuguese Higher Education. *Higher Education Policy*, 26, 243 – 262.

Mano, M. & Marques, M. (2012). Novos modelos de governo na universidade pública em Portugal e competitividade. *Revista Administração Pública*, 46, 721-36.

Martins, M. & Oliveira, O. (coord.) (2020). *Os Discursos dos Reitores (1974-2019)*. Braga: UMinho Editora.

Marques, J., Caraça, J. & Diz, H. (2006). How can university–industry–government interactions change the innovation scenario in Portugal? - the case of the University of Coimbra. *Technovation*, 26, 534-542.

McDermid, F., Peters, K., Jackson, D. & Daly, J. (2012). Factors contributing to the shortage of nurse faculty: A review of the literature. *Nurse Education Today*, 32, 565–569.

McKay, L. & Monk, S. (2017). Early career academics learning the game in Whackademia. *Higher Education Research & Development*, 36, 1251-1263.

Mendez, S., Tygret, J., Conley, V., Keith, R., Haynes, C. & Gerhardt, R. (2019). Encore: Retired Faculty as Mentors. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 51, 59-61.

Milojević S. (2012). How are academic age, productivity and collaboration related to citing behavior of researchers?. *PloS one*, 7.

Milson, A., O'rourke, G., Richardson, A. & Rose, H. (1983). Strategies for managing resources in a declining resource situation. *Higher Education*, 12, 133-144.

OCDE (2008). *Higher Education to 2030: Demography*. Retirado de <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/highereducationto2030vol1demography.htm>

OCDE (2018). *Teachers by age*. Retirado de: <https://data.oecd.org/teachers/teachers-by-age.htm>

OCDE (2020). *Resourcing Higher Education: Challenges, choices and consequences*. Retirado de https://www.oecd-ilibrary.org/education/resourcing-higher-education_735e1f44-en

Ogbonna, E. & Harris, L. (2004). Work intensification and emotional labour among UK university lecturers: An exploratory study. *Organization Studies*, 25, 1185-1203.

Onyura, B., Bohnen, J., Wasylenki, D., Jarvis, A., Giblon, B., Hyland, R., & Leslie, K. (2015). Reimagining the self at late-career transitions: How identity threat influences academic physicians' retirement considerations. *Academic Medicine*, 90, 794–801.

Paul, J., Barbosa, M. & Bydanova, E. (2019). Brazil, Russia, and Turkey: How New Democracies Deal with International Models of Higher Education? In A. Moreira, J.-J., Paul & N. Bagnall (Eds.). *Intercultural Studies In Higher Education: Policy And Practice*. Switzerland: Palgrave MacMillan, pp. 23-54.

Parker, S. & Andrei, D. (2020). Include, Individualize, and Integrate: Organizational Meta-strategies for Mature Workers. *Work, Aging and Retirement*, 20, 1–7.

Piteira, M. (2014). *E depois da reforma, sair ou não sair? A gestão da idade em contexto de trabalho*. Retirado de <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/2694/1/E%20depois%20da%20reforma%2C%20sair%20ou%20n%C3%A3o%20sair.pdf>

Pordata (2018). *Índice de envelhecimento dos docentes: por nível de ensino*. Retirado de <https://www.pordata.pt/Europa/%C3%8Dndice+de+envelhecimento+dos+docentes+por+n%C3%ADvel+de+ensino-1670>

Pruvot, E. (2018). University Governance: Autonomy, Structures and Inclusiveness. In: A. Curaj, L. Deca & R. Pricopie (eds) *European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies*. Springer, Cham, pp. pp 619-638.

Read, B. & Leathwood, C. (2018). Tomorrow's a mystery: constructions of the future and 'un/becoming' amongst 'early' and 'late' career academics. *International Studies in Sociology of Education*, 27, 333-351.

Rowson, T. & Phillipson, C. (2020). 'I never really left the university:' Continuity amongst male academics in the transition from work to retirement. *Journal of Aging Studies*, 53, 1-8.

Sá, M., Machado-Taylor, M. & Carvalho, T. (2018). O ensino superior em Portugal. O impulso de Bolonha e os desafios presentes e futuros. In B. Cabrito, J. Marques de Macedo & L. Cerdeira (Eds.). *Ensino superior no Brasil e em Portugal: atualidades, questões, inquietações*. Lisboa: Educa, pp. 45-69.

Santiago, R., Carvalho, T., Amaral, A. & Meek, V. (2006). Changing patterns in the middle management of higher education institutions: The case of Portugal. *Higher Education*, 52, 215–250.

Santiago, R., Carvalho, T. & Ferreira, A. (2013). As universidades portuguesas na senda da investigação empreendedora: onde estão as diferenças? *Análise Social*, 208, 594-620.

Santoalha, A., Biscaia, R. & Teixeira, P. (2018). Higher education and its contribution to a diverse regional supply of human capital: does the binary/unitary divide matters?. *Higher Education*, 75, 209–230.

Santos, B. S. (1996). *Pela Mão de Alice. O Social e o Político na Pós-modernidade*. Porto: Edições Afrontamento.

Sarrico, C., Teixeira, P., Magalhães, A., Veiga, A., Rosa, M. & Carvalho, T. (2016). *Global challenges, national initiatives, and institutional responses. The transformation of higher education*. Rotterdam: Sense Publishers.

Shuklina, E., Pevnaya, M. & Shirokova, E. (2020). Adaptation potential of teachers of the third age in the conditions of higher education transformation. *Obrazovanie inauka-education and science*, 22, 146-169.

Sugimoto, C., Sugimoto, T., Tsou, A., Milojević, S. & Larivière, V. (2016). Age stratification and cohort effects in scholarly communication: a study of social sciences. *Scientometrics*, 109, 997–1016.

Sutherland, K. (2017). Constructions of success in academia: an early career perspective. *Studies in Higher Education*, 42, 743-759.

Strage, A. (2018). Bringing Academic Retirement Out of the Closet. *New directions for higher education*, 182, 29-45.

Tena, R., Ruiz, C., Domínguez, C., & Maza, M. (2020). Structural Equation Models on the Satisfaction and Motivation for Retirement of Spanish University Professors. *Social Sciences*, 9, 1-19.

Thomas, J. Lunsford, L. & Rodrigues, H. (2015). Early career academic staff support: evaluating mentoring networks. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37, 1-10.

Van Daeln H., Henkens K. & Wang M. (2014). Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of European employers. *The Gerontologist*, 54, 2–12

Veiga, A., Magalhães, A. & Videira, P. (2020) Strategizing and managing change in Portuguese higher education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 24, 64-69.

Vickerstaff, S. & Loretto, W. (2015). Gender, age and flexible working in later life. *Work, Employment and Society*, 29, 233-249.

Wallner, B., Fieder, M. & Iber, K. (2003). Age profile, personnel costs and scientific productivity at the University of Vienna. *Scientometrics*, 58, 143–153.

Webber, K. (2018). The Working Environment Matters: Faculty Member Job Satisfaction by Institution Type. Retirado de <https://www.tiaainstitute.org/publication/working-environment-matters-faculty-member-job-satisfaction>

White, K., Boehm, E. & Chester, A. (2014). Predicting academics' willingness to participate in peer review of teaching: a quantitative investigation. *Higher Education Research & Development*, 33, 372-385.

Yakoboski, P. (2011). *Should I stay or should I go? The faculty retirement decision*. Retirado de https://www.tiaainstitute.org/public/institute/research/trends_issues/ti_shouldstayfacultyretirement_1211.html

Yakoboski, P. (2015). *Understanding the faculty retirement (non)decision*. Retirado de <https://www.tiaainstitute.org/publication/understanding-faculty-retirement-non-decision>

Zacher, H. & Griffin, B. (2015). Older Workers' Age as a Moderator of the Relationship Between Career Adaptability and Job Satisfaction. *Work, Aging and Retirement*, 1, 227-236.

Legislação consultada

Lei n° 498/72, de 9 de dezembro, República Portuguesa

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, República Portuguesa

Lei n.º 119/2018, de 27 de dezembro, República Portuguesa

Lei n° 108/2019, de 13 de agosto, República Portuguesa

Anexos

Anexo 1. Guião de Entrevista (Diretores/as e Presidentes das SUOEI E UOEU)

Esta entrevista insere-se no projeto *DocentesUM*, cujos objetivos são estudar os impactos do envelhecimento do corpo docente na Universidade do Minho e identificar estratégias de rejuvenescimento. O projeto é promovido e financiado pelo Conselho Geral da Universidade do Minho e prevê uma fase de auscultação às direções de departamento, através de entrevistas. A informação fornecida será tratada no cumprimento do estipulado nos códigos de conduta ética e deontológica na investigação e destina-se à redação de um relatório final. Os resultados obtidos serão objeto de devolução e debate prévios em sede das respetivas unidades orgânicas.

1. Falando da unidade orgânica que dirige, descreva como evoluiu a média de idades do corpo docente nos últimos dez anos.

1.1. Essa evolução teve efeitos na unidade orgânica?

1.1.1. Em caso afirmativo, descreva os efeitos (refira-se a eventuais efeitos em relação à oferta formativa, cargas letivas, satisfação discente, contratação, abertura de vagas, entre outros que considere importantes).

2. Partindo da situação atual da subunidade orgânica, identifica algum problema relacionado com o envelhecimento do corpo docente na sua subunidade orgânica, nos próximos 5-10 anos?

2.1. Pronuncie-se sobre o efeito direto no corpo docente e nas áreas de investigação e ensino.

2.2. Diga quantas pessoas sairão nos próximos 5 a 10 anos por motivos de idade e qual é o serviço docente que pode estar em causa (horas e tipologias/áreas).

3. Na sua subunidade orgânica, além dos docentes de carreira, mais alguém assegura a docência?

3.1. Em caso afirmativo, descreva em que modalidades esse serviço é assegurado (tipo de contrato, idades, situação na carreira),

3.2. Em caso afirmativo, que efeitos derivam dessa atribuição? (refira-se a eventuais efeitos em termos de carga letivas, satisfação discente e desempenho de cargos de direção de cursos/projetos).

4. A subunidade orgânica tem (teve ou está a planejar) alguma estratégia relacionada com estas questões do envelhecimento do corpo docente?

4.1. Em caso afirmativo, descreva em que consiste (ou consistiu) essa estratégia e que apreciação faz da mesma.

4.2. Descreva o cenário que imagina para a sua subunidade orgânica dentro de 5 a 10 anos, com a saída dos atuais docentes, por causa da idade. (indique quantos estarão a pensar reformar-se e quantos estão a pensar em jubilação)

5. Atendendo à sua experiência académica, que alterações ou medidas deviam ser pensadas e implementadas relativamente ao envelhecimento do corpo docente?

5.1. Distinga medidas especificamente relacionadas com a entrada na idade da reforma e saída de docentes; de medidas relacionadas com a gestão da idade dos docentes, ao longo dos anos.

6. Que perceção tem sobre a relação entre desempenho docente e idade?

7. De que modo estão os docentes da sua subunidade orgânica a encarar a chegada da idade/momento da reforma? Como encara esta questão, enquanto diretor/a da subunidade orgânica e enquanto docente?

8. Indique todas as sugestões que considere relevantes sobre este assunto e que nos ajudem a diagnosticá-lo e a entendê-lo.

Anexo 2. Inquérito por questionário aos docentes de carreira da UMinho

I. Caracterização

1. Ano de nascimento: _____

2. Sexo: Feminino Masculino Outro

3. Escola/Instituto a que pertence:

- Escola de Arquitetura
- Escola de Ciências
- Escola de Direito
- Escola de Economia e Gestão
- Escola de Engenharia
- Escola de Medicina
- Escola de Psicologia
- Escola Superior de Enfermagem
- Instituto de Ciências Sociais
- Instituto de Educação
- Instituto de Letras e Ciências Humanas
- I3Bs - Instituto de Investigação em Biomateriais, Biodegradáveis e Biomiméticos
- Outro:

4. Situação na carreira:

- Prof. auxiliar
- Prof. auxiliar com agregação
- Prof. adjunto(a)
- Prof. associado(a)
- Prof. associado(a) com agregação
- Prof. coordenador(a)
- Prof. catedrático(a)
- Prof. coordenador(a) principal
- Outra

5. Desde de que ano é docente na Universidade do Minho? _____

6. Em que ano entrou para a categoria atual? _____

II. Situação perante a reforma

7. Neste momento:

- Está reformado(a) e permanece vinculado(a) à Universidade do Minho
- Não reúne ainda condições para a reforma
- Fez o pedido de reforma
- Tenciona fazer o pedido de reforma até ao final de 2021

7.1. Atingindo a idade da reforma:

- Tenciona reformar-se
- Tenciona permanecer na academia até atingir os 70 anos
- Ainda não tem opinião formada sobre o que irá decidir
- Outro:

III. Satisfação com a atividade académica

8. Neste momento, diria que está satisfeito(a) com a situação que atingiu na carreira? (1-Nada 5-Muito)

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8.1. Explique por que motivo assinalou a opção anterior.

9. Em relação a sua situação atual, em que medida se sente motivado (a) para o desempenho da atividade académica? (1= Nada 5=Muito)

- | | | | | | |
|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ensino | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Investigação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Extensão | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestão | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

IV. Envelhecimento na academia

10. O envelhecimento docente representa um problema para a Universidade do Minho?

- Sim Não

11. O envelhecimento docente caracteriza o departamento/escola a que pertence?

- No imediato
- Nos próximos 5 anos
- Nos próximos 10 anos
- A partir dos próximos 10 anos
- Não
- Não tem opinião

12. Em sua opinião, considera que o envelhecimento do corpo docente pode:

	Aumenta	Diminui	Não afeta	Sem opinião
A possibilidade de criar novos projetos de ensino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A disponibilidade para assegurar serviço letivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A qualidade da relação/comunicação entre professores e estudantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A disponibilidade dos docentes para assumirem cargos de gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A disponibilidade dos docentes para coordenar e participar em projetos de investigação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A qualidade da tomada de decisão a nível departamental e de escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A qualidade da relação/comunicação entre colegas (docentes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. Sugestões

13. De modo a contribuir para o rejuvenescimento do corpo docente da UM, seria importante: (1-Nada 5-Muito)

	1	2	3	4	5
Incentivar o recurso a reformas antecipadas, por parte dos docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eliminar alguns cursos, para reduzir os encargos associados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abrir vagas para contratação de professores auxiliares em início de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reorganizar escolas/departamentos e/ou áreas disciplinares, agregando recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celebrar contratos flexíveis com pessoas mais jovens e em início de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolver estratégias de redução do número de horas letivas de contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar a colaboração dos jovens investigadores em atividades de ensino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assegurar maior investimento público ou social nas áreas científicas do departamento/escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicar programas de aposentação faseados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criar serviços internos de apoio e preparação para a aposentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A partir de determinada idade, integrar os docentes em funções de conselhos, governo e orientação diminuindo o número de horas letivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criar serviços internos de apoio à gestão do tempo de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promover o emprego a tempo parcial, a partir de determinada idade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Agradecendo a sua disponibilidade e colaboração, pedimos que indique no espaço seguinte as sugestões que considere relevantes, de forma a compreendermos melhor as implicações do envelhecimento do corpo docente.
-

Anexo 3. Inquérito por questionário a investigadores/as da UMinho

I. Caracterização

1. Ano de nascimento: _____

2. Sexo: Feminino Masculino Outro

3. Grau académico mais elevado:
Mestrado
Doutoramento
Outro:

4. Categoria atual:
Assistente de investigação (CRP)
Estagiário(a) de investigação (CRP)
Investigador(a) Auxiliar
Investigador(a) Auxiliar (CRP)
Investigador(a) Auxiliar Convidado(a)
Investigador(a) Auxiliar convidado(a) (CRP)
Investigador(a) coordenador
Investigador(a) coordenador(a) convidado(a) (CRP)
Investigador(a) Júnior DL
Investigador(a) Principal
Investigador(a) Principal (CRP)
Investigador(a) Principal com Agregação (CRP)
Investigador(a) Principal Convidado(a) (CRP)
Bolseiro(a)
Outro:

5. Provimento:
CTFP - Termo Resolutivo Certo
CTFP - Termo Resolutivo Incerto
Contrato de Bolsa de Investigação
Contrato de trabalho por tempo indeterminado
Contrato a termo resolutivo certo
Contrato a termo resolutivo incerto
Outro:

6. Ano de entrada na categoria: _____

7. Centro de investigação: _____

8. Escola/Instituto a que pertence:

- | | |
|---|--------------------------|
| Escola de Arquitetura | <input type="checkbox"/> |
| Escola de Ciências | <input type="checkbox"/> |
| Escola de Direito | <input type="checkbox"/> |
| Escola de Economia e Gestão | <input type="checkbox"/> |
| Escola de Engenharia | <input type="checkbox"/> |
| Escola de Medicina | <input type="checkbox"/> |
| Escola de Psicologia | <input type="checkbox"/> |
| Escola Superior de Enfermagem | <input type="checkbox"/> |
| Instituto de Ciências Sociais | <input type="checkbox"/> |
| Instituto de Educação | <input type="checkbox"/> |
| Instituto de Letras e Ciências Humanas | <input type="checkbox"/> |
| I3Bs - Instituto de Investigação em Biomateriais, Biodegradáveis e Biomiméticos | <input type="checkbox"/> |
| Outro: | <input type="checkbox"/> |

II. Situação atual

9. Antes de 2019/2020, lecionou unidades curriculares da Universidade do Minho? \

Sim Não

9.1. Tendo por referência o último ano em que teve atividade docente, indique as unidades curriculares que lecionou:

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| Unidades curriculares obrigatórias | <input type="checkbox"/> |
| Unidades curriculares opcionais | <input type="checkbox"/> |
| UC 1º ou 2º ciclos | <input type="checkbox"/> |
| UC de 3º ciclo | <input type="checkbox"/> |
| Orientação científica (1º ciclo) | <input type="checkbox"/> |
| Orientação científica (2º ciclo) | <input type="checkbox"/> |
| Outro: | <input type="checkbox"/> |

10. Neste momento (ano letivo de 2019/2020), está a lecionar em cursos da UM?

Sim Não

10.1. Tendo por referência o último ano em que teve atividade docente, indique as unidades curriculares que lecionou:

- Unidades curriculares obrigatórias
- Unidades curriculares opcionais
- UC 1º ou 2º ciclos
- UC de 3º ciclo
- Orientação científica (1º ciclo)
- Orientação científica (2º ciclo)
- Outro:

11. Participar nas atividades letivas é/foi sobretudo:

- Uma escolha sua
- Uma proposta que achou importante
- Uma necessidade decorrente do tipo de contrato
- Não se aplica, não colaborei na docência
- Outro:

12. Participar na docência é/ foi principalmente uma oportunidade de:

- Valorização do CV profissional e estar em melhor situação na eventualidade de abertura de concurso
- Realização da vocação para o ensino
- Completar atividade na investigação
- Não significa nada, porque apenas se quer dedicar à investigação
- Não se aplica, não colaborei na docência
- Outro

13. Neste momento, está satisfeito(a) com a situação profissional atual? (1-Nada 5-Muito)

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. Como gostaria de estar profissionalmente daqui a 5 anos?

15. Se existisse uma carreira de investigação científica preferia a carreira docente ou de investigação?

- A carreira de docente
- A carreira de investigação
- Outro:

III. Envelhecimento na academia

16. O envelhecimento docente representa um problema para a Universidade do Minho?

Sim Não

17. Em sua opinião, considera que o envelhecimento do corpo docente pode:

	Aumenta	Diminui	Não afeta	Sem opinião
A possibilidade de criar novos projetos de ensino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A disponibilidade para assegurar serviço letivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A qualidade da relação/comunicação entre professores e estudantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A disponibilidade dos docentes para assumirem cargos de gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A disponibilidade dos docentes para coordenar e participar em projetos de investigação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A qualidade da tomada de decisão a nível departamental e de escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A qualidade da relação/comunicação entre colegas (docentes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Sugestões

18. De modo a contribuir para o rejuvenescimento do corpo docente da UM, seria importante: (1-Nada 5-Muito)

	1	2	3	4	5
Incentivar o recurso a reformas antecipadas, por parte dos docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eliminar alguns cursos, para reduzir os encargos associados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abrir vagas para contratação de professores auxiliares em início de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reorganizar escolas/departamentos e/ou áreas disciplinares, agregando recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celebrar contratos flexíveis com pessoas mais jovens e em início de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolver estratégias de redução do número de horas letivas de contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar a colaboração dos jovens investigadores em atividades de ensino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assegurar maior investimento público ou social nas áreas científicas do departamento/escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicar programas de aposentação faseados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criar serviços internos de apoio e preparação para a aposentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A partir de determinada idade, integrar os docentes em funções de conselhos, governo e orientação diminuindo o número de horas letivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criar serviços internos de apoio à gestão do tempo de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promover o emprego a tempo parcial, a partir de determinada idade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Agradecendo a sua disponibilidade e colaboração, pedimos que indique no espaço seguinte as sugestões que considere relevantes, de forma a compreendermos melhor as implicações do envelhecimento do corpo docente.

Anexo 4. Tabelas e gráficos adicionais

Tabela 29. Média de idades por departamento (2019)

Unidade Orgânica	Subunidade Orgânica	Média de idades
Instituto de Ciências Sociais	Sociologia	56
	História	58
	Ciências da Comunicação	51
	Geografia e Planeamento	52
Instituto de Educação	Ciências Sociais da Educação	57
	Estudos Curriculares e Tecnologia Educativa	59
	Estudos Integrados de Literacia, Didática e Supervisão	55
	Psicologia da Educação e Educação Especial	56
	Educação Artística e Física	56
Escola de Psicologia	Psicologia Aplicada	55
	Psicologia Básica	54
Escola de Engenharia	Engenharia Biológica	53
	Engenharia Civil	50
	Eletrónica Industrial	53
	Engenharia Mecânica	54
	Engenharia de Polímeros	55
	Engenharia Têxtil	57
	Informática	53
	Produção e Sistemas	52
	Sistemas de Informação	53
	Escola de Ciências	Física
Ciências da Terra		53
Biologia		53
Matemática		52
Química		56
Escola de Economia e Gestão	Economia	51
	Gestão	50
	Relações Internacionais e Administração Pública	50
Instituto de Letras e Ciências Humanas	Estudos Asiáticos	58
	Estudos Germanísticos e Eslavos	51
	Estudos Portugueses e Lusófonos	55
	Estudos Ingleses e Norte Americanos	57
	Filosofia	54
	Música	53
	Estudos Românicos	53
Escola de Direito	Ciências Jurídicas Gerais	47
	Ciências Jurídico-Privatísticas	48
	Ciências Jurídicas – Públicas	51
Escola de Arquitetura	Arquitetura	50
Escola de Medicina	Medicina	47
Escola Superior de Enfermagem	Enfermagem	51

Fonte: Base de dados Docentes UM 2019

Tabela 30. Número de docentes por categoria e UOEI (2019)

UOEI		Categoria						
		Prof. Auxiliar	Prof. Auxiliar c/ Agregação	Prof. Adjunto	Prof. Associado	Prof. Associado c/ Agregação	Prof. Coordenador s/ Agregação	Prof. Catedrático
EAUM	N	20	0	0	7	0	0	0
	28	71%	0%	0%	25%	0%	0%	4%
ECUM	N	124	6	0	21	16	0	16
	184	67%	3%	0%	11%	9%	0%	9%
EDUM	N	18	1	0	6	2	0	5
	32	56%	3%	0%	19%	6%	0%	16%
EEG	N	49	2	0	10	15	0	10
	87	57%	2%	0%	12%	17%	0%	12%
ENG	N	152	10	0	40	34	0	30
	269	57%	4%	0%	15%	13%	0%	12%
EMED	N	4	0	0	9	2	0	5
	21	19%	0%	0%	48%	10%	0%	24%
EPSI	N	16	0	0	1	7	0	4
	29	59%	0%	0%	3%	24%	0%	14%
ESE	N	0	0	22	0	0	6	0
	28	0%	0%	79%	0%	0%	21%	0%
ICS	N	41	7	0	7	8	0	6
	70	59%	10%	0%	10%	11%	0%	10%
IE	N	52	2	0	12	7	0	9
	84	62%	2%	0%	14%	8%	0%	13%
ILCH	52	32	0	0	12	3	0	5
	%	62%	0%	0%	23%	6%	0%	10%
I3BS	4	25	0	0	50	0	0	25

Fonte: Base de dados Docentes UM 2019

Tabela 31. Número de aposentados por UO e por SUO (2015-2019)

Unidade Orgânica	Subunidade orgânica	Nº aposentados
Escola de Ciências	Departamento de Biologia	2
	Departamento de Matemática e Aplicações	1
	Departamento de Ciências da Terra	1
	Departamento de Física	1
	Total da escola	5
Instituto de Ciências Sociais	Departamento de História	1
	Total da escola	1
Escola de Direito	Departamento de Ciências Jurídicas Públicas	2
	Total da escola	2
Instituto de Educação	Departamento de Psicologia da Educação e Educação Especial	1
	Departamento de Teoria da Educação e Educação Artística e Física	2
	Departamento de Estudos Curriculares e Tecnologia Educativa	1
	Departamento de Estudos Integrados de Literacia, Didática e Supervisão	2
	Total da escola	6
Escola de Economia e Gestão	Departamento de Gestão	2
	Departamento de Relações Internacionais e Administração Pública	1
	Total da escola	3
Escola de Psicologia	Departamento de Psicologia Aplicada	1
	Total da escola	1
Escola de Engenharia	Departamento de Informática	2
	Departamento de Produção e Sistemas	1
	Total da escola	3
ILCH	Departamento de Estudos Românicos	1
	Total da escola	1
Escola Superior de Enfermagem	Escola Superior de Enfermagem	4
Escola de Arquitetura	Escola de Arquitetura	1

Fonte: Base de dados Docentes UM 2019

Tabela 32. Data da entrada para a categoria atual

Categoria atual	1986 - 1999	2000 - 2010	2011 - 2020	Total
Prof. Auxiliar/Adjunto(a)	21 (9%)	150 (67%)	53 (24%)	224
Prof. Associado(a)/Coordenador(a)	11 (13%)	34 (39%)	41 (48%)	85
Prof. Catedrático(a)	7 (27%)	11 (46%)	7 (27%)	26
Outra	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)	2

Fonte: Inquérito por questionário aplicado ao corpo docente da Universidade do Minho (2020)

Tabela 33. Número de aposentações previstas (2026-2035)

UOEI	SUOEI	Nº docentes 2019	Número estimado de aposentações											Total	% ⁸³ docentes
			2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035			
ICS	Sociologia	20	1	0	0	3	1	0	1	2	1	0	9	45%	
	História	15	2	0	3	0	0	0	1	1	0	1	8	53%	
	Ciências da Comunicação	23	0	0	0	0	2	1	0	2	3	2	10	43%	
	Geografia e Planeamento	12	1	0	0	2	0	0	3	1	2	1	10	83%	
	Total UOEI	70	4	0	3	5	3	1	5	6	6	4	37	53%	
IE	Ciências Sociais da Educação	19	0	2	0	1	1	2	0	1	1	1	9	47%	
	Estudos Curriculares Tecnologia Educativa	13	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	6	46%	
	Estudos Integrados de Literacia, Didática e Supervisão	30	4	1	1	0	2	2	1	1	1	2	15	50%	
	Psicologia Educação e Educação Especial	9	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	4	44%	
	Educação Artística e Física	13	0	2	1	1	1	0	1	0	1	0	7	54%	
	Total UOEI	84	5	5	3	2	6	5	3	3	6	3	41	49%	
EPSI	Psicologia Aplicada	21	0	2	2	1	4	0	1	2	0	1	13	62%	
	Psicologia Básica	8	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	25%	
	Total UOEI	29	0	3	2	1	4	1	1	2	0	1	15	52%	
EE	Engenharia Biológica	19	0	0	1	1	4	0	1	1	2	0	10	53%	
	Engenharia Civil	44	0	1	3	0	2	0	2	3	0	3	14	32%	
	Eletrónica Industrial	28	0	0	0	3	3	2	2	2	1	2	15	54%	
	Engenharia Mecânica	26	2	1	0	1	1	2	1	0	2	2	12	46%	
	Engenharia de Polímeros	17	2	1	0	0	1	0	2	1	1	1	9	53%	
	Engenharia Têxtil	19	1	2	0	1	1	1	1	1	2	3	13	68%	
	Informática	47	0	1	1	3	1	3	2	8	4	6	29	62%	
	Produção e Sistemas	43	0	3	0	2	0	2	7	1	3	3	21	49%	
	Sistemas de Informação	26	4	0	1	1	0	3	3	2	3	0	17	65%	
	Total UOEI	269	9	9	6	12	13	13	21	19	18	20	140	52%	
EC	Física	54	3	3	2	4	1	2	4	7	5	1	32	59%	
	Ciências da Terra	13	0	0	1	1	0	0	1	1	0	2	6	46%	
	Biologia	30	2	0	3	0	0	2	5	1	1	0	14	47%	
	Matemática	60	1	1	1	1	4	3	9	2	5	0	27	45%	
	Química	27	2	1	2	2	6	4	0	1	0	1	19	70%	
Total UOEI	184	8	5	9	8	11	11	19	12	11	4	98	53%		
EEG	Economia	35	2	1	0	1	1	2	0	1	2	3	13	37%	
	Gestão	38	0	0	1	1	1	1	2	1	2	3	12	32%	

⁸³ % de docentes - representa a % de docentes que saem por aposentação em relação ao ano de 2019

UOEI	SUOEI	Nº docentes 2019	Número estimado de aposentações											Total	% ^{est} docentes
			2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035			
	Relações Internacionais e Administração Pública	14	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	4	29%	
	Total UOEI	87	2	1	1	2	3	4	2	3	4	7	29	33%	
ILCH	Estudos Asiáticos	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100%	
	Estudos Germanísticos e Eslavos	4	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	50%	
	Estudos Portugueses e Lusófonos	15	3	2	1	0	0	0	1	3	0	2	12	80%	
	Estudos Ingleses e Norte Americanos	10	0	0	0	2	1	0	2	1	1	0	7	70%	
	Filosofia	9	0	0	0	1	0	1	0	2	1	1	6	67%	
	Música	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	40%	
	Estudos Românicos	8	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	38%	
	Total UOEI	52	6	4	1	4	1	1	3	6	2	5	33	63%	
ED	Ciências Jurídicas Gerais	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	25%	
	Ciências Jurídico-Privatísticas	14	1	0	0	1	0	0	0	1	2	0	5	36%	
	Ciências Jurídicas – Públicas	14	1	0	1	1	2	1	0	0	0	0	6	43%	
	Total UOEI	32	2	0	1	2	2	1	0	1	2	1	12	38%	
EA	Escola de Arquitetura	28	1	0	0	0	3	0	4	1	2	3	14	50%	
EM	Escola de Medicina	21	0	0	0	1	1	0	1	0	2	4	9	43%	
ESE	Escola Superior de Enfermagem	28	3	1	0	1	3	2	2	1	0	2	15	54%	
I3BS		4	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	3	75%	
Total UMinho		888	40	28	26	39	50	39	61	55	53	55	446	50%	

Nota: Não dispondo da data de nascimento, mas sim da idade de cada docente, estes cálculos foram realizados no pressuposto de que a reforma acontece no ano em que o docente completa 66 anos de idade.

Fonte: Base de dados Docentes UM 2019

Tabela 34. Visão dos docentes de carreira sobre o envelhecimento

UOEI	Não	No imediato	Em 5 anos	Em 10 anos	A partir dos 10 anos	Não tem opinião
Escola de Arquitetura	11%	0%	11%	44%	33%	0%
Escola de Ciências	0%	54%	30%	11%	4%	2%
Escola de Direito	36%	9%	0%	36%	9%	9%
Escola de Economia e Gestão	3%	7%	21%	38%	31%	0%
Escola de Engenharia	0%	43%	28%	19%	5%	6%
Escola de Medicina	50%	0%	0%	33%	17%	0%
Escola de Psicologia	0%	20%	70%	10%	0%	0%
Escola Superior de Enfermagem	0%	0%	70%	10%	0%	20%
Instituto de Ciências Sociais	0%	41%	33%	19%	4%	4%
Instituto de Educação	0%	38%	47%	6%	0%	9%
Instituto de Letras e Ciências Humanas	0%	29%	53%	6%	6%	6%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado ao corpo docente da Universidade do Minho (2020)

Tabela 35. Intenções de reforma por escola, idade, género e categoria do corpo docente

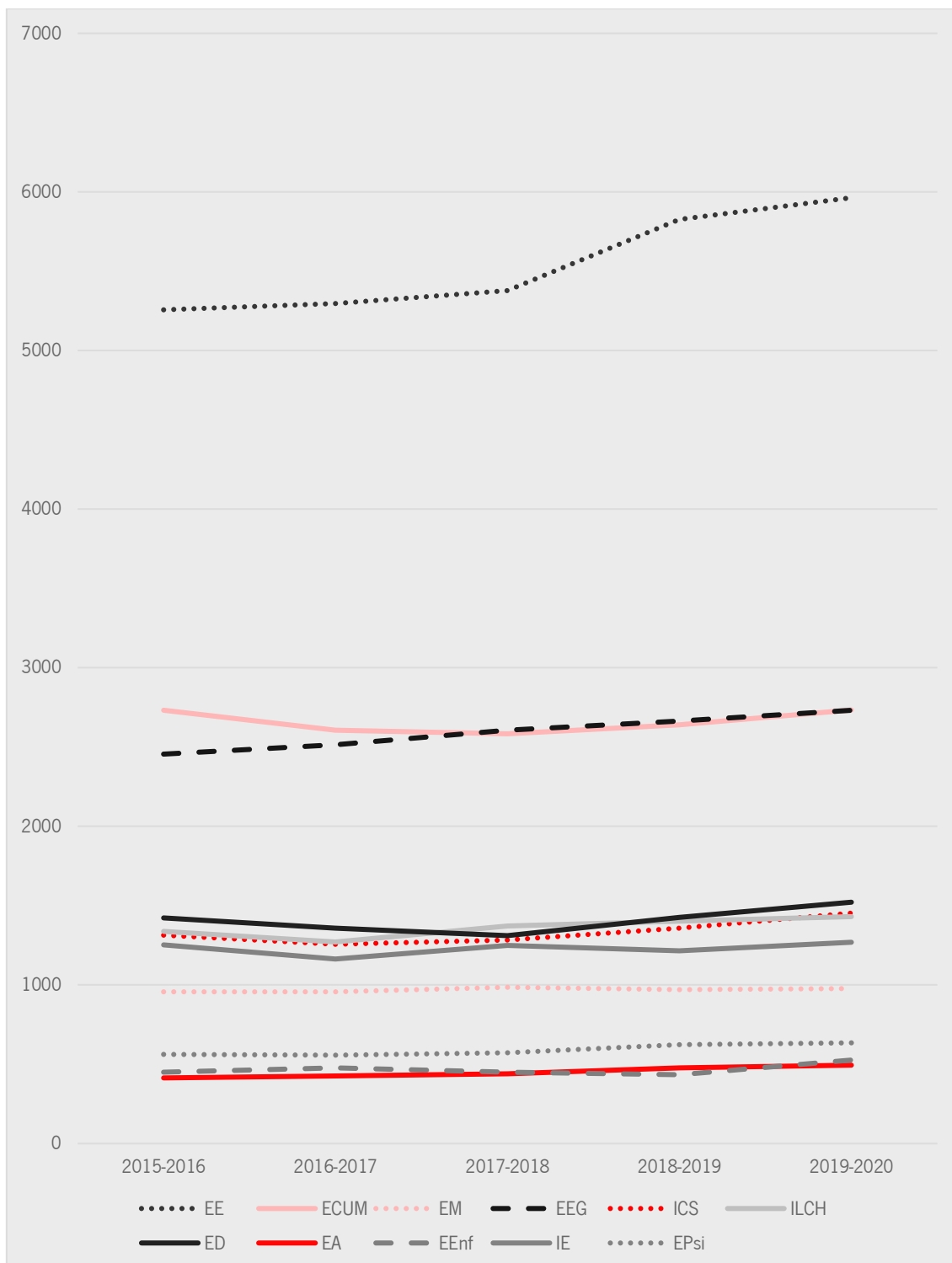
Variáveis	Não tem opinião formada	Tenciona jubilar	Tenciona reformar-se
Género			
Feminino	44%	10%	46%
Masculino	52%	20%	28%
Categoria			
Prof. auxiliar / Adjunto (a)	49%	12%	39%
Prof. associado(a)/prof. Coordenador(a)	46%	18%	36%
Prof. catedrático(a)	48%	30%	22%
Unidade Orgânica			
Escola de Arquitetura	78%	11%	11%
Escola de Ciências	43%	7%	50%
Escola de Direito	55%	46%	0%
Escola de Economia e Gestão	43%	18%	39%
Escola de Engenharia	52%	17%	31%
Escola de Medicina	83%	0%	17%
Escola de Psicologia	40%	20%	40%
Escola Superior de Enfermagem	50%	0%	50%
Instituto de Ciências Sociais	44%	12%	44%
Instituto de Educação	40%	16%	44%
Instituto de Letras e Ciências Humanas	44%	19%	38%
Idade			
Até aos 49 anos	60%	11%	29%
50 - 62 anos	46%	14%	41%
Mais de 62 anos	26%	30%	44%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado ao corpo docente da Universidade do Minho (2020)

Tabela 36. Evolução do número total de docentes de carreira da UMinho

ano	Nº docentes de carreira
2009	932
2010	916
2011	906
2012	900
2013	901
2014	902
2015	896
2016	897
2017	900
2018	897
2019	888

Gráfico 8. Número de alunos (ETI) por UO (2015-2019)



Nota: Os dados relativos ao número de alunos equivalentes por UO foram obtidos junto da Reitoria da UMxinho.