

O PAPEL DAS NOVAS UNIVERSIDADES

<https://doi.org/10.21814/uminho.ed.226.2>

Sérgio Machado dos Santos
Ex-Reitor da Universidade do Minho

Em face do tema proposto para este painel, proponho-me apresentar um breve testemunho pessoal da vivência que tive oportunidade de experienciar neste percurso que decorre há cerca de meio século, no qual as Novas Universidades foram, inquestionavelmente, protagonistas importantes.

Centro a apresentação em duas questões complementares: quais os fatores que capacitaram as novas universidades, à partida, como potenciais atores de inovação; e quais os principais aspetos em que se manifestou a mudança e inovação.

1. Fatores de inovação nas novas universidades

Em relação à primeira questão, a resposta está, a meu ver, no modo como se desenvolveu o processo de criação dessas instituições, desde logo porque elas foram criadas exatamente com essa finalidade (introduzir inovação) e, mais importante, isso aconteceu por iniciativa de alguém – leia-se “Veiga Simão” – que sabia muito bem do que falava, que era um objetivo possível, e onde poderiam surgir as principais dificuldades e bloqueios, porque tinha vivenciado, em primeira pessoa, uma experiência semelhante à frente da Universidade de Lourenço Marques, que constituiu na época um autêntico laboratório vivo de inovação no ensino superior. Tinha, por conseguinte, uma noção clara das condições que deveriam ser propiciadas às novas instituições, tanto em contexto como em forma, para que pudessem ser bem-sucedidas.

O contexto começou a ser preparado no início da década de 70, quando o então Ministro da Educação Nacional, Professor Veiga Simão, lança o

processo da mais importante reforma do ensino em Portugal feita até hoje, que ficou conhecida como Reforma Veiga Simão, e, em particular, em janeiro de 1971, quando ele apresenta, em paralelo com o documento “Projeto do Sistema Escolar”, um outro intitulado “Linhas Gerais da Reforma do Ensino Superior”. Ao singularizar este nível de ensino, o Ministro estava, simultaneamente, a sinalizar a prioridade que atribuía à reforma do ensino superior, aspeto, esse, assumido no próprio documento¹.

Mas igualmente importante foi o facto de os dois documentos terem sido colocados em discussão pública para recolha de achegas (algo inédito no contexto político de então), com o intuito (presume-se) de mobilizar apoios e acentuar a perceção pública, já então emergente, da necessidade de reforma perante a desadequação do ensino superior e da dificuldade em se proceder a essa reforma a partir das quatro Universidades então existentes na Metrópole (ditas “Universidades Clássicas”), face à inércia inerente à sua dimensão e ao imobilismo associado à falta de autonomia pedagógica e à fragmentação interna derivada do exagerado poder dos Catedráticos (a “liberdade de cátedra”, que transformava os cursos mais numa agregação de disciplinas do que num projeto de ensino devidamente articulado e coordenado). Essa perceção menos positiva é, aliás, bem patente nas intervenções de vários deputados na Assembleia Nacional, em 1973, aquando da discussão da Proposta de Lei nº 25/X (Lei de Reforma do Sistema Educativo), transcritas nos respetivos Diários das Sessões. É no âmbito dessas intervenções que surge a bem-conhecida afirmação de Miller Guerra, de que “as universidades não se autorreformam”².

Quer isto dizer que, no período de três anos em que se preparou o projeto de expansão e diversificação do ensino superior³, se construiu, simultaneamente, uma perceção da necessidade de mudança e da dificuldade em a

¹ Na introdução do documento *Linhas Gerais da Reforma do Ensino Superior* é explicitamente assinalado: “A divulgação simultânea destes dois textos, diferentes no conteúdo e no âmbito da sua incidência, resulta (...) de uma opção clara: a de se atribuir prioridade ao tratamento global do ensino superior no quadro do sistema escolar”.

² Esta mesma ideia foi reafirmada quase três décadas mais tarde (nos anos 90), no dealbar das discussões sobre a ineficácia do ensino superior, traduzida em níveis inaceitáveis de abandono sem certificação de competências e que veio a conduzir ao processo de Bolonha, quando se advogava a necessidade de mudança. Foi então usada a seguinte metáfora, bem sugestiva da ideia de imobilismo: “Introduzir mudança numa universidade é como mudar um cemitério de sítio: quem está lá dentro colabora muito pouco.”

³ Que veio a culminar na aprovação do Decreto-lei nº 402/73, de 11 de agosto.

operar a partir das instituições existentes, ou seja, a mudança não se poderia concretizar apenas pela criação de novos cursos, ela implicava necessariamente a diversificação institucional. Estavam, assim, criados um ambiente propício e um sentimento de expectativa e de esperança em relação às novas universidades.

Quanto às condições concretas para potenciar o sucesso dessas novas instituições, a forma encontrada, altamente inovadora para a época, foi o recurso ao conceito de “período de instalação” e de nomeação de uma Comissão Instaladora (CI). Esta ideia teve, na minha opinião, um alcance bastante para além do que poderia parecer à primeira vista. Efetivamente, ao fixar um horizonte temporal, colocou pressão quer na CI, para planear e instalar a instituição no prazo definido (seis anos, no caso em apreço), quer sobre o Governo, para assumir o compromisso (implícito) de garantir atempadamente os recursos humanos e de quadros de pessoal necessários. Adicionalmente, para além de conferir poderes específicos à CI, com uma capacidade acrescida de coordenação global, definiu ainda mecanismos de flexibilidade de gestão válidos durante o período de instalação, designadamente em termos de margem de manobra para adoção de uma estrutura orgânica própria, de agilização de procedimentos administrativos e de autonomia administrativa e financeira. A escolha criteriosa dos membros da CI, por critérios exclusivamente de representatividade científica e experiência prévia, foi também da maior importância.

Em síntese, as novas universidades instituídas pelo Decreto-Lei nº 402/73 foram concebidas com condições propícias a estabelecer-se como autênticos “viveiros” para a promoção da inovação na organização e funcionamento do ensino superior.

2. Aspetos de inovação

Vejamos agora quais terão sido os principais elementos de inovação introduzidos pelas novas universidades.

Numa visão que, reitero, é estritamente pessoal e resulta da experiência vivida na Universidade do Minho (UMinho), elejo, como mais determinante, um “aspeto chapéu” do qual deriva a maioria dos restantes, que foi a emergência do planeamento estratégico nas instituições de ensino superior, ou

seja, a capacidade de uma instituição, no seu todo, definir estrategicamente aonde pretende chegar e como procurar chegar lá.

Na dimensão do “aonde”, está em causa a adoção de uma *visão estratégica global* que defina um horizonte e uma linha de rumo para a instituição, a qual deverá ser: (i) construída colegialmente de forma partilhada, em equipas coesas e tão alargadas quanto possível, com liderança assertiva, mas motivadora; (ii) concretizada em planos estratégicos de desenvolvimento institucional⁴; (iii) suportada em documentação de qualidade, bem fundamentada.

No caso específico da UMinho, foi notável a capacidade de pensamento prospetivo da CI, expressa no Plano Global de Desenvolvimento da Universidade⁵, assim como o cuidado posto na documentação exemplar produzida, quer quanto ao modelo inovador de estrutura (matricial) adotado, quer em relação a cada área científica. Foi um trabalho que a CI sempre procurou fazer de forma envolvente com todo o corpo docente doutorado, que fez “escola” transmitindo-se às lideranças posteriores nos diversos níveis (Reitoria, Escolas, ...)⁶.

Outro aspeto de inovação no plano da estratégia institucional foi a posição proativa na adequação da estrutura orgânica da universidade sempre que tal se revelou aconselhável. Foi o caso, por exemplo, da criação do Conselho Científico da Universidade (CCU)⁷ em 1975, antecipando em cerca de um ano a criação dos Conselhos Científicos de Escola pelo Decreto-Lei nº 781-A/76, de 28 de outubro (na altura referido como “decreto Cardia”). Igualmente paradigmática pelo seu carácter inovador foi a criação do Senado Universitário em 1985, com três anos de avanço sobre a Lei de Autonomia Universitária (LAU – Lei nº 108/88) que veio a criar os Senados em todas as universidades,

⁴ Aspeto este que, diga-se de passagem, sempre foi muito caro ao Prof. Veiga Simão tanto na sua obra escrita como na obra concretizada.

⁵ O trabalho inovador desenvolvido na UMinho, quer na fase de instalação, quer nas fases posteriores, encontra-se documentado com alguma profundidade na publicação comemorativa dos 40 anos da Universidade: Ferreira, F., Nunes, H., Oliveira, M., Ribeiro, R., Oliveira, M. (Eds.). (2014). *História da Universidade do Minho 1974-2014*. Fundação Carlos Lloyd Braga.

⁶ Por exemplo, a instalação da Escola de Ciências da Saúde (atual Escola de Medicina) seguiu moldes de planeamento estratégico e operacional muito semelhantes aos da fase de instalação da UMinho, incluindo a definição prévia de um período de instalação e a designação de uma Comissão Instaladora da Escola.

⁷ Foi simultaneamente criado também o Conselho Pedagógico da Universidade (CPU), que não teve paralelo noutras instituições durante anos.

e em que um terço dos seus membros eram externos à UMinho⁸. É ainda de referir, neste contexto, a criação do Conselho Cultural como órgão de coordenação das Unidades Culturais da UMinho e da sua interação com a comunidade, no qual participam igualmente membros externos.

Na dimensão do “como” caminhar para o horizonte definido, a inovação consistiu em balizar a atuação, em cada sector de atividades, por *políticas institucionais* orientadoras de uma forma de ação integrada, de modo que todos os membros da academia pudessem conjugadamente “remar para o mesmo lado”.

Na Universidade do Minho, inicialmente por iniciativa da CI e posteriormente no âmbito do Senado Universitário, foram gradualmente adotadas e concretizadas políticas institucionais nos mais variados sectores, designadamente para a investigação e desenvolvimento (I&D), para o ensino e aprendizagem, para o recrutamento e formação do pessoal docente, para a internacionalização, para a interação com a comunidade (e critérios para a prestação de serviços especializados), para a ação cultural,... Para uma melhor clarificação do alcance destas políticas institucionais exemplificam-se de seguida, pelo seu carácter complementar, os casos da I&D e da formação e recrutamento de pessoal docente.

A política de I&D da UMinho começou a ser definida no próprio ato de posse da CI, em 17 de fevereiro de 1974, no discurso do primeiro Reitor, Professor Carlos Lloyd Braga, no qual exprimiu a sua visão de que a Universidade do Minho iria ser uma Universidade de Investigação. Esta afirmação, só por si, não passaria de uma frase bonita, mas a verdade é que a CI rapidamente a concretizou em medidas de política e de ação concreta, designadamente a organização institucional da investigação⁹, com a criação de nove centros de investigação, cobrindo a totalidade das áreas de ensino a desenvolver inicialmente, e do Conselho Científico da Universidade como órgão de coordenação científica; a correspondente afirmação do direito e do

⁸ Com a aprovação dos Estatutos da Universidade em 1989, para adequação à LAU, a UMinho viu-se obrigada a limitar a percentagem de membros externos do Senado a 15%. Foi um dos aspetos (não único) em que a lei de autonomia veio reduzir a margem de autonomia que a Universidade tinha, pela prática, conquistado.

⁹ Este foi um dos aspetos mais inovadores na UMinho, pela sua abordagem institucional. Na altura existiam já centros de investigação a funcionar em outras instituições, mas eram “Centros do INIC”, financiados pelo Instituto Nacional de Investigação Científica e que respondiam diretamente a esta entidade, sem intervenção ou coordenação por parte dos órgãos da universidade.

dever de todos os docentes de carreira praticarem a investigação; a alocação de algum financiamento anual (“seed money”) aos centros de investigação, como investimento estratégico, apesar do magro orçamento da Universidade.

A política institucional para a formação e recrutamento de pessoal docente foi desenvolvida em paralelo com a política de I&D, com o objetivo de rapidamente se adquirir massa crítica de pessoal docente qualificado tão cedo quanto possível. Para o efeito, foram definidas medidas de política e de ação nas áreas complementares do recrutamento e da formação.

No recrutamento, em paralelo com a abertura de concursos de admissão de pessoal, houve uma ação proativa de contacto pessoal com docentes que se encontravam no estrangeiro em fase avançada de preparação de doutoramento, que conseguiu atrair um número significativo de pessoas doutoradas. Foi também feito um bom aproveitamento das oportunidades de contexto criadas pelo PREC¹⁰, com o acolhimento de pessoal (docente e não-docente) muito qualificado, que se encontrava na situação de “retornado” de Moçambique e de Angola e de professores “saneados” por assembleias selvagens nas Universidades Clássicas. Alheando-se dos preconceitos ideológicos reinantes no PREC, a UMinho constituiu um porto de abrigo para estas pessoas numa situação mutuamente vantajosa, em que a Universidade pôde dispor, logo à partida, de um núcleo considerável de docentes doutorados.

Um aspeto francamente inovador para a época, foi o programa de formação acelerada de pessoal docente, a exemplo da prática que havia sido seguida na Universidade de Lourenço Marques, pela mão do Reitor Veiga Simão. Como principais medidas do programa, assinalam-se: uma programação anual de docentes a dispensar de serviço letivo para preparação de doutoramento, coordenada pelo CCU, que admitia a equiparação a bolseiro de assistentes estagiários, desde que tivessem um mínimo de dois anos de serviço docente e parecer favorável do CCU; a criação de uma estrutura de apoio, no secretariado do CCU, para preparação dos dossiers individuais de candidatura a bolsa, que teve bastante sucesso junto às entidades financiadoras de bolsas para estudos no estrangeiro; o acompanhamento periódico dos bolseiros junto às instituições onde frequentavam os estudos; a criação de um fundo (Verbas de Formação e Recrutamento de Pessoal) gerido pelo

¹⁰ PREC – Processo Revolucionário Em Curso.

CCU para atribuição de bolsas de doutoramento pela própria Universidade, como exemplo adicional de alocação de “seed money” para fortalecimento da investigação científica.

Esta preocupação com a preparação de pessoal doutorado teve continuidade no tempo e, a partir de 1985, foi explicitamente definida a política de, em cada ano escolar, se manter um terço dos docentes de carreira não doutorados equiparados a bolseiro para trabalhos de doutoramento. Foi um esforço muito grande, só possível com trabalho acrescido dos colegas que ficavam a dar as aulas, mas com a concordância e o benefício mútuo de todos. Essa política foi fundamental para a progressiva afirmação da UMinho como uma “Research University”, objetivo este inquestionavelmente atingido na atualidade.

3. As novas universidades e o 25 de Abril

A Revolução de 25 de Abril de 1974, pouco mais de dois meses após a posse da Comissão Instaladora da UMinho, teve, naturalmente, consequências para a instituição. O primeiro impacto foi quase fatal para as novas universidades, cuja criação não era do agrado de alguns dos Governos Provisórios que vertiginosamente se sucederam no período do pós-25 de Abril, tendo chegado a ser ponderado o seu encerramento. Só a habilidade política do Reitor Carlos Lloyd Braga, coesamente apoiado pela CI, e a sua capacidade de ação, que foi determinante para lançar os primeiros cursos e o processo de admissão dos primeiros alunos, em meados de 1975 e o início das aulas ainda nesse ano, conferindo uma maior solidez à instituição, salvaram a Universidade.

Um aspeto gravoso, a curto e médio prazo, foi a quebra nos pressupostos para a instalação da Universidade, no respeitante à (quase) garantia de recursos financeiros para a construção e equipamento dos edifícios para o ensino e a investigação, garantia essa que se esfumou e teve que ser renegociada. Contudo, a enorme instabilidade governamental dificultava a necessária negociação política, provocando atrasos enormes no início das instalações definitivas. O mandato da CI terminou em 1980, mas só em 1985, mediante uma estratégia de faseamento de obras (por infraestruturas, toscos e

acabamentos), foi possível lançar o primeiro concurso, relativo à empreitada de terraplanagens e infraestruturas do Campus de Gualtar. O primeiro edifício (o Complexo Pedagógico I) só ficou concluído e entrou em funcionamento em 1988 (catorze anos após a posse da CI).

Em contrapartida, o facto de ser constituída por um grupo ainda pequeno e coeso de pessoas, permitiu à UMinho escapar praticamente ileso às graves perturbações do PREC que ocorreram nas Universidades Clássicas. Como se referiu atrás, a Universidade constituiu mesmo um porto de abrigo nesses tempos tempestuosos.

No médio/longo prazo, os benefícios da democracia e da abertura ao mundo, em especial à União Europeia, foram obviamente enormes. A UMinho, com o seu estilo de gestão prospetivo e proativo, estava muito bem preparada, com uma carteira de estudos e projetos para concorrer aos fundos comunitários, tendo tido um grande sucesso no programa PRODEP de financiamento de instalações, que lhe permitiu, nomeadamente, dois períodos sucessivos de quatro anos em que, em cada um, duplicou o seu corpo discente.

Em conclusão, o 25 de Abril provocou um arranque tardio das instalações definitivas, mas permitiu depois um ritmo acelerado de crescimento que mais do que compensou os atrasos iniciais.

Mais importante, porém, foi a conquista da vivência em democracia, que é algo que não tem preço!