

Mudança Tranquila

Linhas programáticas
de uma candidatura a Reitor da Universidade de Coimbra

Fernando Seabra Santos

seabrasantos@ci.uc.pt

Dezembro 2006

1. Apresentação do candidato¹

Estimados Colegas

Senhoras e Senhores Jornalistas

Senhoras e Senhores

Solicitou-me o Senhor Doutor Seabra Santos que desse início a este encontro – destinado a assinalar e a tornar pública a sua intenção de se recandidatar à função de Reitor da Universidade de Coimbra – proferindo algumas brevíssimas palavras na qualidade, com que quis distinguir-me e eu aceitei com a mais profunda honra e alegria, de seu mandatário e apresentante.

Seja-me permitido que comece com uma nota de carácter pessoal. Aceitei o encargo, disse, com alegria, mas também, devo confessá-lo, com uma certa desordem do sentimento e perturbação interior, quase podia dizê-lo sem abusar das grandes palavras, com uma certa angústia existencial. Esta prende-se com a minha veste de mandatário da candidatura: estatuto que assumi – reafirmo – com subida honra mas também, chego a receá-lo, com alguma ligeireza. Pela razão simples, mas decisiva, de se poder perguntar se, bem vistas as coisas, faz aqui sentido a figura de mandatário.

Por via de étimo e de semântica, o conceito de *mandatário* leva consigo, a par de uma conatural conotação hermenêutica, uma não menos irreduzível e essencial dimensão de *fiador*. À semelhança de Hermes, também o mandatário de um candidato se interpõe para mediar a mensagem do mandante e agir como sua *longa manus*; ao mesmo tempo, o mandatário intervém como fiador, arriscando, se não a fazenda, ao menos a pessoa e a honra, como garante das credenciais do candidato, dos créditos que alimentam a sua legítima pretensão à investidura democrática. É precisamente aqui que me assalta a dúvida invencível sobre o sentido e, mesmo, sobre a razão de ser de um mandatário na candidatura do Magnífico Reitor

¹ Palavras proferidas pelo Mandatário, Professor Doutor Jorge Figueiredo Dias, na conferência de imprensa para apresentação da candidatura, a 9 de Novembro de 2006.

da Universidade de Coimbra, Professor Doutor Seabra Santos, a novo mandato à frente dos destinos da Universidade.

Na verdade, que nova força de persuasão, que novos argumentos, que novo brilho posso eu acrescentar à mensagem de candidatura do Doutor Seabra Santos, tratando-se, como se trata, de uma mensagem que há muito chegou, límpida e timbrada, ao coração da Universidade e nela encontrou eco profundo? Quase me apetece parafrasear Pascal e acreditar que, em fim de contas, o candidato e a Universidade só reciprocamente se procuraram porque já antes, e de há muito, se haviam encontrado.

Noutro registo, em que pode o penhor da minha fazenda, da minha honra e da minha pessoa contribuir para esconjurar receios dos “credores” – outra forma de dizer: os *votantes* – e saciar a sua fome de garantias? Pois não é verdade que os “credores” do candidato têm ao seu dispor, como credores de privilegiadíssima primeira linha, o manancial inesgotável de um património, de uma *obra* já feita, sobre os quais podem executar os mais momentosos e exigentes dos seus créditos? Não é verdade que sinal paradigmático da obra feita (e a fazer...) constituiu o discurso proferido há menos de um mês pelo Reitor na Sala dos Capelos, por ocasião da Abertura Solene do ano escolar?

Confronto-me assim com uma *mensagem* de que, em rigor, não devo ser porta-voz para não lhe empalidecer o fulgor nem lhe obnubilar a evidência; e com um *património* que, pelo volume e excelência dos activos, condenaria ao risível e ao absurdo qualquer oferta de garantia.

É que a *mensagem* de recandidatura há muito cumpriu, com sucesso, a sua função de provocar o encontro entre o Doutor Seabra Santos e a Universidade de Coimbra. Candidato e Universidade vêm fazendo juntos uma longa estrada de Emaús, uma caminhada de irreduzíveis afinidades electivas e de indissociável comunidade de destino. É sabido que as Instituições – e, de forma paradigmática, instituições com o lastro de memória e de esperança de uma universidade plurissecular como a Universidade de Coimbra – são e estão para além das pessoas históricas dos seus concretos servidores. Mas não é menos certo que as instituições

vão sendo e estando no mundo e no tempo, desvelando a alma e o rosto sob a alma e o rosto daqueles seus servidores. Como sucede nos dias que passam, em que a Universidade de Coimbra se mostra a si mesma, à cidade e ao mundo, sob a máscara (outra forma clássica de dizer *persona*) do Doutor Seabra Santos.

Depois, há o *património*. O património incalculável de uma incontável pletora de atributos e qualidades que, à partida, singularizam a candidatura de Seabra Santos ao universo dos candidatos que se esperam e, democraticamente, se desejam.

Cidadão íntegro, temperado na contestação e na luta contra o real vigente, nunca aceite como um dado cosmogonizado e, como tal, imutável e, por essa razão, cidadão habituado a “caminhar de encontro ao vento”.

Universitário consumado, na mais depurada e exigente das representações, aberto à universalidade dos saberes, com a consciência de haver mil mundos para além do campo das ciências que cultiva; e que, noutra direcção, sonha projectar a luz da Universidade de Coimbra muito para além dos seus muros: para a cidade e para o mundo, sobretudo para o mundo onde tantos e tão prestigiados académicos escrevem Ciência com a sonoridade e encantamento desta nossa língua comum.

Administrador exímio, ousado e seguro, de uma irreduzível austeridade, a começar por si próprio, mas com a consciência profunda de que uma acção social efectiva em prol de todos os corpos universitários, nomeadamente, dos estudantes, constitui um direito irreduzível de todos quantos se acolhem na Instituição.

Dirigente exemplar de uma instituição autónoma: que, sem esquecer os laços de solidariedade e de serviço, não hesita nas horas – e tantas são e algumas tão difíceis! – de exigir e de reivindicar, de dar sinais de inconformismo, de protesto, mesmo de revolta.

Mas, porventura acima de tudo, *cientista* emérito e vigilante, que sabe bem que, seja qual for a direcção em que se julgue correrem hoje os ventos da História, a Universidade não pode em

caso algum reduzir-se a um mero espaço de ensino e de aprendizagem, mas há-de ser cada vez mais o lugar do conhecimento, onde só deve reinar o saber, não o poder.

Eis, em poucas e modestas palavras, o património cultural que há quatro anos Seabra Santos sonhou ajudar a construir. Nenhum de nós é, decerto (e Seabra Santos sabe-o) suficientemente grande para cumprir a tarefa até a seu fim. Mas quem, como ele, deu já em tão grande medida realidade ao sonho e crescimento ao património, tem a obrigação moral, para com os universitários e para com a comunidade que o justifica, de persistir no cumprimento da tarefa e não a interromper. Deve continuar a caminhar, penosa mas tenazmente, mesmo que antecipadamente certo dos seus desfalecimentos e mesmo da impossibilidade de percorrer todo um caminho, na verdade, interminável.

Dito isto, Senhoras e Senhores, sinto-me agora mais livre para vos confessar que, afinal, a pequeníssima contribuição que vim dar a esta cerimónia se inscreve, se não na função de um mandatário de uma candidatura, seguramente naquela que sempre pensei ser a mais autêntica missão do universitário: a de *dar testemunho*. Testemunho, no caso, da convicção que me possui de constituir um dever para Seabra Santos a sua recandidatura a Reitor da Universidade de Coimbra. Ponho, no cumprimento desse dever, uma grande esperança.

Coimbra, 7 de Outubro de 2006

Jorge de Figueiredo Dias

2. Nota prévia

2.1. Momento de viragem

O ritmo a que as coisas mudam à nossa volta atingiu velocidades vertiginosas. É um lugar comum dizê-lo, mas nem por isso menos verdadeiro. A carta, fórmula clássica de comunicação escrita, que autorizava uma resposta no prazo de uma semana, às vezes mais, sem que o destinatário fosse considerado mal-educado ou preguiçoso, foi sendo substituída pelo telex, pelo fax e pelo correio electrónico, com prazos expectáveis de resposta cada vez mais curtos. Quando enviamos hoje um *email*, fazemo-lo com a esperança de ter uma resposta no minuto seguinte e permitimo-nos reflectir sobre a assiduidade do nosso correspondente quando isso não acontece.

No momento em que escrevo este texto, acaba de ser divulgado o relatório de avaliação da ENQA² ao nosso sistema de avaliação pedagógica dos cursos de licenciatura, conduzido pelo CNAVES³ nos últimos dez anos, a chamada avaliação da avaliação. Muito embora pouco cauteloso nos termos, tendo em consideração a moderação exigível a uma entidade à qual se pretende atribuir um papel central no novo processo de avaliação de qualidade pedagógica internacionalmente referenciado, as conclusões deste relatório identificam as fragilidades que todos reconheciam no sistema e distribuem-nas salomonicamente pelos diferentes intervenientes: as instituições de ensino superior, o CNAVES e o Governo. Em termos gerais, o relatório reconhece:

- A importância dos exercícios efectuados, como factor de desenvolvimento de uma cultura de auto-avaliação anteriormente inexistente;
- A ocorrência ocasional de situações de pouca transparência ou de falta de independência das avaliações, face à proximidade entre avaliadores e avaliados;
- A fraca capacidade demonstrada pelas instituições para corrigir os erros detectados e pelo CNAVES para fazer cumprir as recomendações efectuadas;

² European Network for Quality Assurance in Higher Education

³ Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior

- A total ausência de acompanhamento por parte do Governo, que ignorou, como se não existissem, as centenas de relatórios que lhe foram apresentados.

A comunicação social desvalorizou quase completamente o primeiro e o último destes pontos, extrapolou a todo o sistema os aspectos críticos pontualmente detectados e centrou nas instituições e no CNAVES o ónus da ineficiência ou in consequência do processo de avaliação.

Esta interpretação enviesada dos textos, este alinhamento tendencioso dos jornalistas faz-nos recuar a 2003 e lembra-nos idênticos comportamentos ao tempo em que o Ministro da Ciência e Ensino Superior, também em véspera de querer avançar com um extenso pacote de reformas e de reduzir drasticamente o financiamento do sistema, atribuía ao mau funcionamento das instituições que tutelava as causas da alegada ineficácia do sistema de ensino superior. Na altura era o próprio ministro que assumia as críticas. Hoje, elas são feitas por interposição de organismos internacionais, cujos relatórios são interpretados do jeito que melhor se afeiçoa a quem os encomenda. A forma é, talvez, mais cuidada, mas os métodos são os mesmos.

Não tem sido fácil, nos últimos meses, a relação entre as Universidades públicas, representadas pelos seus Reitores, e o Ministro da tutela. Ao deficiente acompanhamento político das questões relacionadas com o processo de Bolonha veio juntar-se, a partir de Agosto, a preparação de um Orçamento de Estado que estrangula as Universidades, não por necessidade de rigor orçamental, mas por tal ser considerado um objectivo em si mesmo⁴.

Em Outubro, viveu-se outro momento difícil gerado pela opacidade da escolha dos parceiros nacionais para a celebração dos protocolos com Universidades americanas, e pela deselegância e desconsideração com que foram tratadas as Universidades portuguesas ao do processo que conduziu à assinatura dos respectivos protocolos. A esta série de episódios menos felizes, acrescenta-se agora mais um capítulo ligado à apresentação do relatório da ENQA.

Entretanto, espera-se para Dezembro a apresentação de mais um Relatório, este da OCDE, sobre a avaliação global do sistema. A manterem-se os métodos – haverá razões para esperar que eles mudem para melhor? - a situação poderá complicar-se ainda mais. O que está em causa – para além das soluções encontradas ou a encontrar – é a questão de saber se o Governo vai dar às Universidades (e aos seus Reitores) a possibilidade de intervirem, como é

⁴ ver ponto 3.6

aconselhável, na definição das políticas públicas para o ensino superior, ou se continua a tratá-las como simples destinatários das decisões tomadas.

Compreender-se-á, por isso, que escrever, nestas condições, um Programa de Acção para quatro anos é um exercício particularmente arriscado. Com efeito, em cada dia que passa, novas afirmações, novos desenvolvimentos, podem alterar significativamente, senão inverter, o sentido das orientações que hoje pareceriam mais adequadas.

Mas será mesmo assim? Não seremos apenas nós próprios a causar a vertigem com que procuramos iludir a ausência de uma verdadeira evolução? Não será, tudo isto, em boa medida, apenas agitação em circuito fechado? Não será mais turbulência do que propriamente mudança? Vejamos.

Há quatro anos, consideravam-se iminentes as reformas que iriam modificar a Lei de Autonomia, a publicação de um novo Estatuto da Carreira Docente Universitária e a reorganização geral do sistema. Escreveram-se “orientações”, prepararam-se questionários, mobilizou-se toda a comunidade universitária para reflectir e dar contribuições individuais e institucionais, mais tarde coligidas em livro apresentado pelo próprio Ministro (Pedro Lynce).

Todo este edifício ruiu quando caiu o Ministro. Um novo Ministro (Maria da Graça Carvalho) do mesmo Governo (Durão Barroso) modificou as orientações do seu antecessor. Abandonou os projectos sobre a Lei de Autonomia, o Estatuto da Carreira Docente e a reorganização do sistema, e dedicou-se a uma nova Lei de Bases da Educação.

Também este trabalho não chegou ao fim. O mesmo Ministro (Maria da Graça Carvalho) de um novo Governo (Pedro Santana Lopes) alterou de novo as prioridades, concentrando-se agora quase exclusivamente em Bolonha. Criou grupos de especialistas por cada disciplina e preparou um esquema que teria tido maior probabilidade de conduzir a uma reforma coerente, evitando a pulverização e a incongruência.

Mudou o Governo e o actual Ministro entendeu dever começar tudo do zero. Após nove meses de silêncio, a legislação entretanto publicada envolveu milhares de professores e de estudantes em intermináveis e inúteis discussões, roubando milhões de horas às funções habituais de estudo, de docência e investigação. Como resultado, Portugal vai entrar no Espaço Europeu de Ensino Superior com pés de barro, através de um processo altamente dissipativo, indefensável

no plano da coerência nacional, conflituoso e gerador de polémicas evitáveis. Poderá demorar ainda algum tempo para que o sistema estabilize.

No campo da ciência, os anos de 2002 a 2004 foram passados a corrigir os dislates administrativos que vinham da gestão anterior. Quase todos os investigadores e funcionários administrativos das unidades de investigação do País foram mobilizados para trabalhar para o Estado tendo em vista montar novos procedimentos que permitissem corrigir os anteriores e salvar investimentos comunitários já executados. Em 2005 e 2006, as unidades de investigação viveram entre o discurso dos milhões disponíveis para a Ciência e a realidade dos atrasos de transferências para bolsas, subsídios de investigação e programas plurianuais. Generalizou-se o princípio de que as iniciativas da região de Lisboa e Vale do Tejo são financiadas com verbas de investimento nacional (capº 50), enquanto que o resto do País aguarda pacientemente as transferências irregulares e incertas de Bruxelas. É um esquema que subverte, efectivamente, a política de coesão e desenvolvimento regional definida pela União Europeia: a Europa investe nas regiões mais pobres e estas investem tudo o que têm em Lisboa. É convicção comum dos responsáveis por unidades de investigação que a gestão da FCT atravessa um momento de grandes dificuldades.

Tudo considerado, a mudança real induzida por decisões dos Governos nos últimos quatro anos teve um ritmo que está muito longe do possível e desejável. Daí, a necessidade de atacar, por interposta pessoa ou organização internacional, a boa gestão e a eficiência das Universidade, imputando-lhes responsabilidades resultantes da falta de políticas públicas para o sector. Dizem-nos que agora sim, vêm aí as grandes reformas: reorganização do sistema, ordenamento da oferta, autonomia e governo das universidades, estatuto da carreira docente. Se esta promessa for para valer, a Universidade de Coimbra deve assumir, uma vez mais, um papel activo na discussão das propostas, deve mobilizar-se para uma reflexão interna sobre os pontos de maior relevância, ajudando a criar opiniões e consensos, e eventualmente a formular as alternativas que resultarem dessa reflexão.

Em todo o processo, é necessário que mantenhamos o recuo suficiente para não nos deixarmos levar por esta agitação inconsequente⁵, reservando a nossa energia para os passos sólidos,

⁵ Veja-se o recente episódio dos campeões de Bolonha. Ser campeão de Bolonha foi, durante 2006, o objectivo de uma parte dos universitários, que deveriam parar para pensar sobre os estímulos a que estão a reagir e sobre a desvalorização da sua própria posição e responsabilidade que estas atitudes representam.

consistentes, associados às verdadeiras reformas. É obrigatório que nos refugiemos no plano dos princípios, porque só eles podem ajudar a definir estratégias e a guiar a nossa acção, em ambiente de tão grande plasticidade e inconsequência.

Por estas razões, um programa de acção para quatro anos valerá, hoje, mais, pelo que puder desvendar sobre a solidez das opiniões e conceitos do autor relativamente aos problemas que se colocam ao nosso sistema e às nossas instituições, do que pelas respostas concretas que possa apresentar, cuja bondade só poderia ser avaliada através de um exercício de reflexão especulativa, impossível de realizar neste momento, sobre os vários cenários que poderão emergir.

2.2. Dois cenários possíveis

Sempre será viável tentar antecipar, pelo menos nos seus contornos gerais, o cenário mais preocupante.

- Apresentação pela OCDE de um relatório que apontará graves limitações à actual forma de Governo das Universidades, em matéria de, entre muitas outras, excesso de órgãos, de representação corporativa e de diluição da responsabilidade. Apontará igualmente para a inércia e inépcia dos Governos, para a desadequada definição do actual quadro conceptual e para a necessidade de aumentar os recursos.
- Com mais ou menos insistência e agressividade, sobrevalorização mediática das responsabilidades das Universidades, e subvalorização dos erros e omissões dos sucessivos Governos e da desadequação das Leis existentes.
- Cedência aos lobbies locais e corporativos, falta de capacidade política para regular o sistema, para diversificar as esferas de actuação de Universidades e Politécnicos, para impor uma avaliação independente e universal e para a deixar funcionar como factor de concorrência qualificada, capaz de fazer emergir as instituições de qualidade, e de as dotar de recursos compatíveis com a sua missão e responsabilidade social.

- Política continuada de estrangulamento financeiro cego das Universidades, não em resultado de uma acção conjuntural, motivada pela necessidade de equilibrar as finanças públicas, mas sim como um objectivo em si mesmo, como uma componente da acção estratégica de desvalorização do papel social que desempenham.
- Emergência de uma nova classe de instituições, evoluindo dos Laboratórios Associados, encarregadas de promover a formação das elites, num ambiente muito exigente de investigação científica de qualidade. Num patamar inferior ficarão, indiscriminadamente, Universidades e Politécnicos, eventualmente ainda organizados em duas sub-divisões (não necessariamente todas as Universidades para um lado e todos os Politécnicos para o outro), considerados como uma espécie de Liceus Superiores, encarregados de trabalhar para as estatísticas da União Europeia.
- Estas novas instituições de elite revelam as suas deficiências. Os grandes gestores afinal não o eram, os modelos importados afinal não funcionam, as fórmulas de Governo que iriam fazer a diferença mostram-se afinal ineficazes. A ausência de políticas educativas, travestida em respeito pela autonomia, continua a fazer os seus estragos.
- A legislatura chega ao fim em ambiente de grande confusão. O novo modelo ainda não está a funcionar, mas o antigo já está meio desarticulado. Face ao clima de generalizado mal-estar, o novo Governo decide recuar. E tudo volta à estaca zero, apenas com mais expectativas frustradas e ainda menos tempo para realizar as reformas necessárias.

A alternativa a esta visão pessimista radica numa verdadeira segmentação pela qualidade, realizada com base na confiança que devemos continuar a depositar nas instituições de que dispomos. As nossas boas Universidades são o nosso valor seguro. É a partir delas, e não contra elas, que temos de construir a nova realidade. Desarticulá-las, fragilizá-las ou desvalorizar o seu papel não servirá os nossos desígnios, antes contribuirá para tornar mais difícil a resolução dos nossos problemas.

3. Política Universitária⁶

3.1. O desenho geral do sistema

O funcionamento de um sistema cuja eficiência depende da contribuição de vários agentes, como é o caso do ensino superior, requer uma cuidadosa e organizada repartição de tarefas e de responsabilidades. Se esse trabalho de preparação não for feito, ou for feito de uma forma incorrecta ou incompleta, por muito esforço que cada um ponha na procura de soluções, o resultado nunca poderá ser brilhante.

Das várias fragilidades que podem ser apontadas ao sistema de ensino superior português, para cuja resolução se aguarda com natural expectativa a avaliação conduzida pela OCDE, entendo que as que mais condicionam a sua eficiência se prendem com o seu desenho geral e com o fraco resultado do considerável mas inconsequente esforço de avaliação até agora produzido.

Na minha opinião, o sistema está mal desenhado e sub-regulado, o conceito de autonomia não está clarificado. Dispersam-se recursos por demasiadas instituições, algumas sem qualidade, mantêm-se em funcionamento cursos que já deviam ter sido encerrados há muitos anos. Alguns deles funcionam sem nunca sequer ter sido autorizados. A actividade das instituições de ensino superior, universitário e politécnico, que todos os dias têm que encontrar as melhores soluções para os problemas concretos de formação dos jovens, é imensamente dificultada por razões que lhes são exteriores. Uma boa parte das dificuldades que encontram e das quais decorrem as principais insuficiências do seu trabalho, pode ser resumida numa fórmula simples: não é possível responder bem, quando a pergunta está mal colocada. Darei alguns exemplos destas deficiências.

3.2. Deficiente demarcação dos objectivos e da missão de universidades e politécnicos

⁶ Este ponto é baseado num texto apresentado em 16 de Maio de 2006 à comissão da OCDE para avaliação geral ao sistema português de ensino superior, disponível na página *Web* da Reitoria. Não perdeu actualidade.

O sistema de ensino superior português aparece definido em todos os textos legais de enquadramento como um sistema binário, dividido em dois sub-sistemas teoricamente diferenciados: o sub-sistema universitário e o sub-sistema politécnico. Apesar disso, a deficiente definição legal dos objectivos e das missões destes dois sub-sistemas, por um lado, e a falta de capacidade (por vezes de vontade) dos órgãos centrais do Estado para garantir ou exigir uma prática efectivamente diversificada, por outro, conduziu a que toda a evolução dos últimos vinte anos se tenha processado como se de um sistema unitário se tratasse. A deriva universitária dos politécnicos, que se tem traduzido num tipo de ensino, designações de cursos e planos de estudos dos politécnicos que se limita a replicar os seus congéneres universitários, situação que tem sido particularmente marcada nas áreas da engenharia e da formação de professores, teve como consequência mais gravosa a actual falta de técnicos especializados de preparação intermédia, lacuna que é frequentemente apontada por investidores estrangeiros como uma importante fragilidade das nossas empresas e da nossa economia.

Antecipando, talvez, as conclusões do estudo que encomendou à OCDE, o Ministro vem defendendo a necessidade de aproximação, fusão ou integração de instituições, de constituição de Consórcios. Reitero a minha sugestão de que sejam criadas “Regiões Académicas”, num quadro institucional e financeiro que favoreça a complementaridade numa base de proximidade regional, permita evitar o desperdício e propicie a partilha de recursos. Tive ocasião de propor ao Instituto Politécnico de Coimbra uma primeira base de entendimento que poderia ajudar a ir nesse sentido e dediquei a esta proposta muito tempo e muita persuasão. Esta tentativa infrutífera comprova que, se o quadro de cooperação não for definido superiormente, será muito difícil operar as transformações indispensáveis (e inadiáveis). Há questões que não podem ser resolvidas por auto-regulação.

3.3. Autonomia e responsabilização

A actual Lei da Autonomia Universitária (Lei 108/88), com as limitações que a prova da respectiva aplicação no decurso do tempo pôs a claro, foi uma conquista importante da Universidade Portuguesa, na sequencia dos dispositivos constitucionais sobre a matéria. A sua promulgação consagrou o reconhecimento de que só com a Autonomia a Universidade se pode

desenvolver como espaço de criatividade e pode dar oportunidades à livre iniciativa dos seus membros.

No essencial, a Autonomia Universitária foi bem aproveitada e desenvolvida pelas Universidades, apesar da excessiva padronização do figurino de gestão imposto às Faculdades, das dificuldades de operacionalização do funcionamento de alguns órgãos, da rigidez imposta na generalidade à composição dos órgãos, entre outras limitações que têm sido identificadas. Os problemas com que as universidades hoje se confrontam em matéria de autonomia nada têm a ver com o conceito em si, mas apenas com o facto de ele não estar ainda estabilizado.

Defendo que o exercício de Autonomia se deve fundar no princípio da responsabilidade social das Universidades, que inclui o dever de prestar contas à sociedade dos recursos que esta lhes proporciona. Por isso, penso que a criação de mecanismos internos que optimizem o uso dos recursos disponíveis é uma medida de defesa e de aprofundamento da autonomia que deve ser convenientemente utilizada.

Entendo que a autonomia deve obrigar a Universidade a instituir mecanismos adequados e idóneos de auto-avaliação, a submeter-se a exercícios de avaliação externa e a dar publicidade aos resultados dessas avaliações, quer perante a comunidade universitária e científica, quer perante a opinião pública em geral. Refiro-me, pe, na esfera administrativa, à introdução obrigatória de um sistema de contabilidade analítica, à acreditação do sistema de gestão da qualidade por normas internacionais; na esfera política e de estratégia universitária, à avaliação pela EUA; na esfera científica, ao acompanhamento e avaliação dos laboratórios e unidades de investigação por júris internacionais; na esfera pedagógica à avaliação por agências devidamente acreditadas.

Dado que esta orientação representa uma considerável evolução relativamente à nossa tradicional metodologia organizacional e a adopção de processos desenvolvidos em contextos diferentes do nosso, não pode deixar de se ter em consideração as adaptações exigidas pela especificidade da língua, da cultura e do enquadramento social, nomeadamente em disciplinas ou cursos que se inserem nas áreas de ciências sociais e humanidades. Feita esta ressalva, é

necessário reforçar que, quando em Portugal se puder levar à prática o resultado de avaliações exigentes, será finalmente possível dar valor às instituições de qualidade, coisa que o actual sistema permissivo manifestamente não consegue fazer.

3.4. Deficiente definição do conceito de autonomia

Entendo ser particularmente urgente ver estabilizada a interpretação do conceito de Autonomia Universitária, consagrado pela revisão constitucional de 1984 e consubstanciado em Lei da Assembleia da República aprovada por unanimidade em 1988.

Quase vinte anos volvidos, é lamentável que serviços do Ministério das Finanças teimem em classificar as Universidades como meros Serviços e Fundos Autónomos, contra a Lei de Autonomia e contra o Decreto-Lei nº 252/97, que lhes conferem uma autonomia administrativa e financeira reforçada, eximindo-as, designadamente, ao poder de superintendência.

Esta incoerência tem consequências aos vários níveis da organização universitária, desde o da definição de políticas e estratégias de longo prazo até ao da gestão do dia-a-dia das instituições. Na prática, estas questões têm sido resolvidas, quando o são, em regime de permanente e desgastante braço-de-ferro, muitas vezes ao sabor da vontade dos técnicos, com pareceres e interpretações jurídicas para todos os gostos. Uma tal situação não dignifica a administração e tem que ser resolvida rapidamente.

Nesta matéria reclamo, como todos os universitários, que o conceito de autonomia inscrito no Decreto-Lei 292/97, não seja posto em causa.

Vale a pena recordar que a Autonomia Universitária não é um capricho, antes integra a essência da Universidade. Por isso, o conceito é definido na Magna Carta das Universidades, que um número crescente de Universidades e de Governos vem subscrevendo, e é praticado em todos os países desenvolvidos por se entender que é indispensável ao integral cumprimento da missão das Universidades.

3.5. Sub-regulação do sistema

Constitucionalmente consagrada como indispensável ao cumprimento da missão das universidades e intensamente desejada por todos (foi, como se disse, aprovada por unanimidade na Assembleia da República), a autonomia sempre representou, no entanto, coisas diferentes, para uns e para outros. Aos universitários, a quem compete exercê-la, a autonomia confere maior capacidade de intervenção directa, mais poder e maior responsabilidade. Para os vários Governos, a quem deveria competir regulá-la, ela constitui, sobretudo, um excelente resguardo relativamente ao desgaste que o envolvimento numa área política sensível sempre provoca. Quando uma decisão mais difícil é requerida em sede de definição de regras ou de regulação do sistema – matérias que só aos órgãos centrais do Estado compete decidir – a questão é atirada para a esfera da autonomia das instituições e a decisão deixada ao livre arbítrio de cada uma delas⁷.

Ora, penso não haver dúvidas de que a ausência de regras favorece a concorrência desqualificada, o que conduz ao nivelamento por baixo e, portanto, à diminuição da qualidade. Penso igualmente que não é razoável esperar, sobretudo num quadro de diminuição da procura, que o problema se resolva através de mecanismos de auto-regulação. Vários exemplos podem ser dados a este respeito. Referirei apenas alguns.

i. Designações dos cursos

Nas instituições de ensino superior portuguesas existiam em 2004 (nada leva a crer que a situação se tenha alterado significativamente desde então) 39 cursos de licenciatura (com 17 designações diferentes) que incluíam a palavra “Design”; em 44 outros cursos de licenciatura

⁷ A todos os universitários portugueses ocorrem, com profusão, exemplos do que acabamos de dizer. Foi assim com a delicada questão da definição do valor das propinas entre um valor mínimo e um valor máximo (sensivelmente duplo do mínimo), cuja responsabilidade foi atribuída aos Senados, a pretexto do princípio da autonomia universitária, pela actual Lei de financiamento (Lei 37/2003). Ora, num quadro de diminuição do orçamento real transferido pelo Governo para as instituições, este mecanismo depressa obrigou os Senados a fixarem o valor máximo, suportando o inerente ónus político de uma decisão impopular. Este facto não impediu o Ministério das Finanças, num momento de maiores dificuldades financeiras (exercício de 2006), de impedir as Universidades de orçamentar uma parte da receita proveniente das propinas que elas próprias fixaram e realizaram.

(com 20 designações diferentes) aparecem as palavras “ambiente” ou “ambiental”; em 60 cursos de licenciatura (com 29 designações diferentes) surge a palavra “informática”. Mas a campeã absoluta deste ranking do disparate é a palavra gestão, que aparece em 87 cursos de licenciatura com 46 designações diferentes. Aprende-se a gerir quase tudo ao nível da licenciatura, e talvez por isso se generalizem os exemplos de má gestão. No total, existem em Portugal cerca de 1800 cursos de licenciatura, com 825 designações distintas. Será esta diversidade uma mais-valia do sistema? Estou em crer que não. Por um lado, porque ela apenas significa, na maior parte dos casos, que algumas instituições recorrem a designações conjunturalmente mais apelativas com o fim de atrair novos alunos, mesmo que essas designações só marginalmente correspondam ao conteúdo real do curso, mesmo que essas instituições não tenham corpo docente devidamente habilitado para o leccionar. Por outro, porque um número tão elevado de designações conduz inevitavelmente a um tipo de formação de banda estreita. A reestruturação dos cursos efectuada no âmbito do processo de Bolonha, que preconiza precisamente uma preparação de banda larga para os cursos de 1º ciclo (em Portugal têm a designação de licenciatura), deveria ser aproveitada para se tratar com seriedade esta questão, diminuindo-se significativamente o número de designações e conferindo maior legibilidade à oferta educativa.

ii. Relação biunívoca entre designação e conteúdo

Com uma margem sempre possível de diversificação da componente não nuclear de cada formação (que em alguns sistemas adopta a designação de *minor*), deve defender-se que exista uma relação biunívoca entre designações e conteúdos, ou seja, que cursos com um conteúdo nuclear semelhante tenham a mesma designação e que cursos com um conteúdo nuclear diferente tenham designações diferentes. A actual oferta educativa não está organizada desse modo, o que também contribui para dificultar a sua legibilidade.

iii. Regras de ingresso

O facto de cada instituição poder definir regras próprias de ingresso para os seus cursos é mais um factor de concorrência desqualificada e de nivelamento por baixo. Uma escola de

engenharia, por exemplo, pode decidir que os seus estudantes não precisam de saber matemática à entrada. Para evitar esta situação, seria necessário definir, a nível nacional, regras mínimas de ingresso que constituiriam condição necessária de entrada num curso de licenciatura com determinada designação (e portanto com determinado conteúdo nucleares). Cada instituição poderia, se assim o entendesse, acrescentar exigências adicionais.

3.6. Afectação de recursos

Ao atribuir às instituições de ensino superior uma determinada missão (que deve ser mais bem definida do que actualmente acontece), o Estado deve igualmente proporcionar-lhe condições adequadas de funcionamento. Não há forma de determinar, em absoluto, qual deve ser o compromisso do Estado para com a educação dos seus cidadãos. Sempre é possível verificar, no entanto, que existe uma forte correlação entre esse compromisso, medido por exemplo na percentagem do PIB afecto por um período dilatado, e a qualidade de vida dos cidadãos em anos subsequentes, medida, por exemplo, em rendimento *per capita*. É igualmente possível afirmar que dois países com rendimentos *per capita* significativamente diferentes (e portanto com históricos de investimento diferentes), que decidam afectar à educação, num determinado período, idênticas percentagens do PIB, verão muito provavelmente aumentar aquela diferença.⁸ Assim sendo, se o nosso país quiser diminuir a médio prazo a diferença que o separa dos mais ricos, deve investir mais do que eles na educação em percentagem do PIB. Ora, sendo a actual fórmula de financiamento de carácter distributivo, limitando-se a definir a percentagem que cabe a cada instituição do orçamento global atribuído pelo Estado, num

⁸ Existem duas razões para que isto aconteça. Primeiro, porque a mesma percentagem de dois PIB's diferentes significa investimentos diferentes. Por exemplo, enquanto Portugal tem uma percentagem do PIB afecto ao ensino superior “apenas” 20% mais baixa do que a média comunitária (1.1% para 1.3%), o custo por aluno em Paridade do Poder de Compra (PPC) é de cerca de metade da média comunitária (4200 euro para 8000 euro). Ou seja, uma coisa é o esforço relativo que o Estado faz com o seu ensino superior, outra é o que as universidades podem “comprar” para cada aluno, com o resultado desse esforço. Para que o custo por aluno em PPC seja idêntico à média comunitária, a percentagem do PIB afecto ao sistema teria que ser, em Portugal, significativamente reforçado. Em segundo lugar, porque é evidente que o rendimento social e do trabalho é superior em Países com rendimentos *per capita* mais elevados. Logo, não basta afectar uma mesma percentagem do PIB para ter resultados relativos equivalentes.

determinado ano, ao ensino superior, não existe neste momento qualquer compromisso estável do Estado para com o sector. É urgente definir esse compromisso numa base plurianual e seria importante que ele fosse, em Portugal, superior ao dos países mais desenvolvidos.

Outra questão igualmente sensível é a de saber qual deve ser o justo equilíbrio entre o esforço do Estado e o esforço das famílias na sustentação do ensino superior. Não havendo forma de definir, em absoluto, esse equilíbrio, resta-nos avaliá-lo em termos comparativos. Neste momento, as propinas do ensino superior em Portugal são das mais elevadas da Europa, sobretudo se medidas em relação ao salário mínimo nacional, enquanto que o sistema de apoio social directo (bolsas de estudo) é dos mais limitados (cerca de 20% dos estudantes têm bolsa, que representa, em média, por ano, pouco mais do que três salários mínimos mensais). Entendo, por isso, que não é possível, nem razoável, qualquer aumento de propinas. Ao contrário, seria necessário reforçar de uma forma muito consistente o orçamento anual do sistema de acção social. Qualquer solução adequada deve olhar para estes dois aspectos (propinas e acção social) de uma forma integrada. Se o não fizer, estar-se-á a impedir o acesso a uma formação terciária de uma parte significativa da nossa população activa. Nenhum país moderno se pode dar a esse luxo.

A experiência que vivemos em Portugal desde 1994 em matéria de financiamento do ensino superior salda-se pelo cumprimento escrupuloso, pelo lado das Universidades, das dotações orçamentais que lhes têm sido atribuídas pelo Governo, e pelo incumprimento, sem escrúpulos, por parte do Governo, dos compromissos ou expectativas que foi criando às Universidades: como o compromisso de convergência para um Orçamento-Padrão, do qual fomos progressivamente divergindo; como o compromisso de transferência autónoma e complementar de verbas para os aumentos salariais, o que só ocasionalmente foi feito; como o compromisso de pagar as propinas de mestrado e de doutoramento dos docentes de carreira, coisa que nunca aconteceu; como o compromisso de financiar o funcionamento através de uma fórmula, que foi profundamente alterada cinco vezes nos últimos cinco anos, ao sabor do montante global disponível; como o compromisso de não interferir na gestão das receitas próprias das Universidades, entretanto cobiçadas, retidas, cativadas, em operações de duvidosa legalidade, ao sabor das necessidades das Finanças ou dos buracos-negros em que se

transformaram alguns dos sectores da administração. Esta mesma atitude de vir buscar o que, pelo menos no plano moral, não lhe pertence, concretizar-se-á com novo requinte em 2007, através do dispositivo incluído na Lei do Orçamento que prevê a mobilização dos nossos saldos de gerência para pagar 7.5% de contribuições para a Caixa Geral de Aposentações.

É possível demonstrar que não existem actualmente mecanismos legais que permitam a algumas Universidades e Politécnicos encaixar as reduções nominais de 5% a 7.5% previstas na proposta de orçamento para 2007 relativamente ao orçamento transferido em 2006. A via do recurso a financiamentos comunitários fica prejudicada pela dificuldade acrescida de ter disponível a correspondente contrapartida nacional. Assim sendo, e porque nos parece igualmente irrealizável um aumento significativo de Receitas Próprias em contexto de fraco crescimento económico, apenas duas opções são possíveis: ou o acesso a financiamentos complementares concursados do Estado ou o incumprimento da regra do equilíbrio orçamental.

Seja como for, considero um erro que as Universidades não tenham sido preservadas do anunciado cenário de restrições orçamentais generalizadas. Não porque devam estar acima dos restantes sectores do Estado, ou resguardadas do esforço colectivo nacional de equilíbrio das contas públicas, mas porque o relançamento sustentado da economia, a abertura de vias de progresso e a criação de riqueza, só poderão concretizar-se com um sistema científico forte e com cidadãos qualificados. Estrangular as Universidades, que são responsáveis por essa qualificação, que sediam as actividades de investigação científica e financiam, em larguíssima medida, as suas despesas de pessoal e de funcionamento, é adiar o desenvolvimento económico do País, é definhar o sector que nos há-de fazer sair da crise, é matar a galinha dos ovos de ouro.

3.7. Governo das Universidades

Alguns identificam o sistema actual de gestão das universidades portuguesas como a fonte de todos os males. Não acompanho esta opinião. Não porque não concorde que, em absoluto, não fosse possível fazer melhor. No entanto, reportando-nos, no concreto, a um país em que as

obras públicas são, por regra, sujeitas a derrapagens orçamentais que vão de 50% a 400% (preço final variando entre uma vez e meia e cinco vezes o valor contratado da empreitada), em que a gestão dos hospitais e do serviço nacional de saúde, pese embora o esforço enorme dispendido, está muito longe de ser controlado (em 2001 a derrapagem do sistema nacional de saúde representou, por si só, 3% do PIB), em que a fiscalidade só agora, timidamente, começa a dar alguns sinais de racionalidade (ainda em 2003, 70% dos trabalhadores por conta própria do país declaravam rendimentos nulos), teremos de concordar que, no contexto de todo o sector administrativo do Estado, as Universidades estão certamente entre as instituições mais bem geridas.

O meu argumento, entenda-se, não é o de dizer que se os outros sectores fazem mal, também as universidades podem fazer. Considero, no entanto, que, de todas as reformas necessárias no ensino superior, a alteração às regras de governação não será, seguramente, das que gerará maior eficiência. Com a mesma energia penso, com efeito, que é possível obter resultados mais visíveis, se ela for investida em vários outros campos.

Espera-se que a avaliação do sistema encomendada pelo Governo português à OCDE venha a determinar a evolução das decisões nesta matéria. Fala-se em alargar o leque de opções organizativas, e refere-se com insistência o modelo fundacional, como forma de evitar os actuais constrangimentos jurídico-administrativos e o braço longo do Ministério das Finanças, que tanto têm limitado a autonomia universitária e a racionalidade da gestão financeira.

Entendo que devemos entrar nesta discussão sem ideias pré-concebidas, definindo, à partida, o que pretendemos alcançar, analisando cuidadosamente todas as possibilidades, estudando os diferentes cenários que cada uma delas autoriza e avaliando as vantagens e os inconvenientes de cada uma das possíveis soluções.

Relativamente às opções que teremos que tomar nesta matéria, defendo a adopção da solução que melhor permita garantir os seguintes objectivos fundamentais:

- Defender a Escola Pública, casa de cultura e de formação de cidadãos livres, inclusiva, pilar do estado democrático;
- Consolidar a autonomia, no quadro de uma clara definição da missão das instituições e de uma inequívoca assumpção das responsabilidades do Estado;
- Melhorar a gestão participada, evitando ou esbatendo soluções de representação corporativa e tendo em conta a evolução recente da composição orgânica da comunidade universitária;
- Aumentar a eficiência dos processos de decisão e a responsabilização dos decisores.

3.8. Avaliação do sistema

A autonomia universitária assenta sobre três pilares: *i)* definição da missão e do quadro de funcionamento; *ii)* atribuição de recursos; *iii)* avaliação do sistema. Coerentemente definidos e racionalmente articuladas, estas três componentes são a base de sustentação do contrato social através do qual o Estado comete às universidades a responsabilidade de preparar, técnica e culturalmente, as sucessivas gerações de cidadãos. Ora, se um e outras, Estado e universidades, estão igualmente envolvidos nas duas primeiras, não podem deixar de ser, os dois, objecto da última. No momento em que se espera a apresentação do relatório do extenso processo de avaliação do sistema conduzido pela OCDE, é forçoso que se considere igualmente em avaliação o papel e a acção dos órgãos centrais do Estado na definição do quadro de funcionamento do sistema.

4. A Universidade de Coimbra

4.1. As ideias-chave

Depositária de um legado histórico sete vezes secular, na linha das tradições do humanismo europeu, a Universidade de Coimbra afirma a sua abertura ao mundo contemporâneo, à cooperação entre os povos e à interacção das culturas, no respeito pelos valores da independência, da tolerância e do diálogo, proclamadas na Magna Carta das Universidades Europeias⁹.

A Universidade de Coimbra é uma instituição dedicada à criação, transmissão, difusão e crítica do conhecimento, da cultura, da ciência e da tecnologia. Através da realização de actividades de I&D com carácter fundamental e/ou aplicado, com interesse local e/ou universal, pelo estabelecimento de relações institucionais e de trabalho com centenas de universidades estrangeiras, pela mobilidade de estudantes e de professores no espaço europeu e pela criação e frutificação de relações privilegiadas com os países da CPLP.

A Universidade de Coimbra é uma instituição de prestígio mundial e orgulha-se, a justo título, do papel que desempenhou desde a sua criação, para a inserção de Portugal no mundo e como centro de difusão da língua e da cultura portuguesas. Mas é igualmente, hoje, a Universidade dos quatro mil estudantes nascidos no estrangeiro, provenientes de cinquenta e sete países dos cinco continentes, das quarenta e cinco unidades de investigação avaliadas pela FCT, onde trabalham diariamente cerca de mil e seiscentos doutorados; a Universidade dos mais de mil parceiros com quem mantém relações contratualizadas, de investigação científica e de prestação de serviços especializados, das empresas incubadas com êxito. Apesar do prestígio internacional que acumulou ao longo dos séculos desde a sua fundação em 1290, é pelos êxitos recentes que aparece num lugar de destaque entre as Universidades de todo o mundo, à frente de todas as Universidades de língua portuguesa, no mais conceituado dos rankings universitários.¹⁰

⁹ Artigo sexto dos Estatutos da Universidade de Coimbra

¹⁰ Ranking anual do Times Higher Education Supplement, Outubro de 2006

As quatro ideias-chave que estruturaram as linhas de acção apresentadas há quatro anos não perderam actualidade, e por isso as retomo. São elas:

- a **coesão institucional**, entendida como força centrípeta que impele cada um a secundarizar os seus interesses individuais, de corpo ou de grupo, de forma a melhor contribuir para a definição e concretização dos objectivos da instituição;
- a **afirmação da Universidade de Coimbra** baseada na qualidade das suas unidades de investigação, na dedicação e empenho dos seus docentes e funcionários, no valor intrínseco dos seus diplomados, numa nova relação com a sociedade, numa atitude positiva e interactiva de valorização da imagem e da auto-estima dos seus membros;
- a **eficácia e a participação democrática** dos seus membros no funcionamento interno, nos processos de planeamento e de gestão, nos mecanismos de tomada de decisão. O conceito de gestão participada, que defendo, não é sustentável se desligado do conceito de eficácia do sistema e deve evitar ou esbater a representação corporativa;
- a **inovação e a qualidade**, objectivos centrais da universidade a todos os níveis. A preocupação de inovar, de ir à frente, de fazer bem, deve ser timbre da nossa Universidade no seu dia-a-dia.

4.2. As orientações estratégicas

As linhas de orientação que a cada momento definimos sempre terão que atender às condições reais em que se desenrola a actividade. A evolução recente do nosso sistema de ensino superior e a falência, figurada e literal, do modelo unitário que na prática se tentou impor ao País, leva-me a supor que se tenderá a curto prazo para uma segmentação da oferta e das instituições pela qualidade. Nesta nova fase, não restarão dúvidas de qual deve ser a posição da Universidade de Coimbra. Enquanto alguns estão fortemente apostados em recrutamentos desqualificados, deitando mão a todas as estratégias, mesmo as mais degradantes, para resistir ao desgaste das estatísticas e para compor os orçamentos, a Universidade de Coimbra deverá assumir sem preconceitos a posição de liderança que lhe é conferida pelos *rankings*

internacionais, não só em Portugal como em todo o espaço de língua portuguesa, e consolidar-se no grupo das grandes Universidades de investigação, impondo-se pela qualidade, pela internacionalização, pela cultura de avaliação a todos os níveis.

No quadro das linhas gerais de política universitária apresentadas no ponto 3, as ideias-chave atrás enunciadas serão desenvolvidas através da concretização de diversas medidas de que destacarei, sem a preocupação de ser exaustivo, enuncio, sem hierarquizar, as seguintes:

1. Reorganizar e alargar a oferta educativa, combater o insucesso escolar e melhorar o desempenho de docentes e discentes;
2. Reforçar o lugar central das actividades de investigação científica e a componente de formação pós-graduada nomeadamente ao nível dos doutoramentos, incluindo o apoio às unidades e centros de excelência e à interdisciplinaridade;
3. Reforçar o *cluster* das Ciências da Saúde e da Vida em Coimbra e potenciar o lugar central que a Universidade deve ocupar nesse projecto;
4. Reforçar a internacionalização das nossas actividades;
5. Procurar a qualidade, promover a formação permanente dos nossos profissionais, avaliar e aferir o nosso desempenho;
6. Dotar todas as unidades orgânicas e serviços da Universidade de infra-estruturas e equipamento adequadas às suas necessidades;
7. Assumir-se como Casa de Cultura e de Cidadania, assegurar aos seus membros o acesso a actividades culturais e desportivas e proporcionar-lhes uma integral formação nestas áreas;
8. Aumentar a atractividade da Universidade, melhorando o apoio social aos estudantes e alargando a capacidade de alojamento para estudantes e para professores visitantes;
9. Melhorar a comunicação interna e externa, reforçar a coesão institucional;

10. Valorizar o nosso passado e o papel central desempenhado pela Universidade de Coimbra no mundo, como forma de a consolidar no presente e de a projectar no futuro;
11. Prosseguir a estratégia de abertura ao meio, de formação em empreendedorismo, de apoio à criação de novas empresas e de aproximação ao mundo empresarial e à cidade;
12. Aprofundar as modernas metodologias de gestão.

4.3. As acções concretas

A mobilização da Universidade para a mudança criou uma dinâmica própria que ainda há pouca teria sido considerado impossível. Das centenas de acções actualmente em curso, seleccionadas em função da maior ou menor contribuição de cada uma para a concretização de pelo menos um dos objectivos traçados, vale a pena referir aquelas que vão marcar muito particularmente a vida e a visibilidade da Universidade nos próximos anos. Situo dentro deste grupo:

- O Plano de Desenvolvimento Físico da Universidade, conhecido de todos nas suas linhas gerais e que espero possa vir a ter um novo e definitivo arranque no Quadro de Referência Estratégica Nacional 2007/2013.
- O Centro de Competência aprovado pela Agência de Inovação (AdI) em Cuidados de Saúde e Soluções Médicas –“Health Care and Medical Solutions”- com liderança da UC através do IPN e parceria com 31 outras entidades com intervenção qualificada nesta área.
- O Centro de Tecnologias Nucleares Aplicadas à Saúde, com estatuto de unidade orgânica já aprovado pelo Senado e dotado das necessárias infra-estruturas e equipamento.
- A Rede Nacional de Imageologia Cerebral Funcional, com sede em Coimbra, no CTNAS, em parceria com as Universidades do Porto, Minho e Aveiro.
- A integração da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra como unidade orgânica da Universidade, já aprovada, em princípio, pelo Senado, que permite alargar a nossa comunidade de saberes na área da saúde.

- O BIOMED III, apenas esquiçado, que permitirá dotar o Pólo III de uma unidade central de investigação em Biomedicina e Ciências da Saúde da Faculdade de Medicina, agrupando as actividades do AIBILI, CNC, do CIMAGO – Centro de Investigação em Meio Ambiente, Genética e Oncobiologia, do IIEE – Instituto de Investigação para o Estudo do Envelhecimento, permitindo-lhes uma maior colaboração em áreas de natureza interdisciplinar.
- A instalação provisória do Centro de Neurociências no actual edifício da Faculdade de Medicina, criando melhores condições de trabalho a um dos nossos mais prestigiados centros de investigação.
- A instalação do Centro de Estudos Sociais e do Centro de Documentação 25 de Abril no Colégio da Graça, melhorando as condições de trabalho a outra das nossas unidades de excelência.
- A instalação conveniente do IFEUC – Instituto para a Formação de Executivos - e do ITeCons – Instituto de Tecnologias da Construção - com investimentos consideráveis já assegurados pelo PÕE (Programa Operacional de Economia).
- A atribuição anual de dez bolsas de doutoramento e o financiamento de oito projectos de investigação, ambos com verbas do Fundo de Investimento, e concretizados através do 3 I's.
- A criação do Colégio das Artes, uma nova unidade orgânica já aprovada pelo Senado, que desenvolverá a sua acção formativa ao nível pós-graduado em áreas artísticas interdisciplinares, e contribuirá para a afirmação de Coimbra como cidade de juventude e de contemporaneidade.
- A valorização do Fundo de Investimento, criado pelo Senado com verbas provenientes das propinas, mantendo-o vocacionado para o aumento da qualidade e da atractividade da Universidade, evitando a sua utilização para fazer face a despesas correntes.
- A valorização do Fundo de Apoio Social ao Estudante, componente do Fundo de Investimento, permitindo concretizar um sistema de acção social que, embora ainda

insuficiente por padrões europeus, é já sem dúvida o mais completo em termos nacionais.

- A valorização do Fundo para Bolsas de Mobilidade, outra componente do Fundo de Investimento, que permitiu aumentar em cerca de 20% o número dos nossos estudantes que adquirem experiência de mobilidade internacional.
- A Instalação da Imprensa da Universidade no seu antigo edifício na Rua da Ilha, e a reafecção do espaço devoluto na Rua Antero de Quental para uma nova Residência a funcionar, previsivelmente, no âmbito da cooperativa de estudantes.
- A construção de duas novas Residências, uma no Observatório Astronómico (com 13 apartamentos), fundamentalmente destinada a professores visitantes e outra, no Pólo III, composta por 24 unidades residenciais, tendo cada uma seis quartos duplos, num total de 288 camas.
- A preparação no Pólo II de um programa residencial ainda mais ambicioso, com recurso a parcerias privadas, que passará pela construção de uma residência de estudantes com 375 camas, e um parque residencial de várias dezenas de apartamentos de baixa tipologia (T0, T1 e T2).
- O apenas esboçado projecto do Museu da Universidade, valorizando a sua história e dando a conhecer alguns dos tesouros bibliográficos e artísticos que compõem o seu património.
- A criação e instalação do Tribunal Universitário Judicial Europeu, experiência inovadora de formação em ambiente de exercício da profissão.
- A preparação de um vasto programa de combate ao insucesso escolar, apresentado à DGES para financiamento.
- A valorização do Centro de Mobilidade Pós-Graduada, recentemente inaugurado, especialmente vocacionado para a resolução de problemas que afectam os estudantes de Pós-Graduação, quer os que saem quer os que entram.
- A avaliação institucional que solicitámos à EUA – Associação das Universidades Europeias - tendo o nosso primeiro relatório sido apresentado no passado dia 14 de

Novembro e estando a primeira visita da comissão de avaliação agendada para o dia 13 de Dezembro.

- O projecto Campus Virtual, que dotou toda a Universidade de acesso sem fios à rede e criou as ferramentas informáticas que permitem disponibilizar conteúdos e a plataforma *web* para apoio ao ensino presencial.
- A Rede de Antigos Alunos da UC, criada há cerca de quatro meses, que irá ter cerca de quatro mil aderentes até ao fim do ano.
- A candidatura da Universidade de Coimbra a Património da Humanidade, o mais ambicioso e transversal dos projectos em que estamos envolvidos, com apresentação final prevista para Outubro de 2008.
- A abertura ao público do Museu da Ciência da Universidade de Coimbra no *Laboratório Chimico* e o desenvolvimento da segunda fase no Colégio de Jesus, estrutura criada para valorizar o nosso espólio de museologia científica, único no País e de valor muito significativo a nível internacional.
- A profissionalização dos serviços, a certificação do sistema de gestão de qualidade em todos os serviços de linha, a extensão desse sistema a todos os serviços de interface com as Faculdades.
- A adopção de uma plataforma de gestão integrada de recursos humanos e financeiros.
- A criação do Portal do colaborador.

Todos estes objectivos se entrecruzam e complementam. Algumas acções servem vários deles. O essencial é definir o rumo e manter a passada. Com a consciência de que cada nova vitória abre novos desafios, de que o fim do caminho é uma coisa que não existe, de que a completude é uma sensação que não é permitida às Universidades.

Independentemente do que possa vir a acontecer no plano exterior em resultado da apresentação dos relatórios da ENQA e da OCDE, parece-me necessário que as Universidades procedam a série de ajustamentos, de que passo a referir os seguintes:

- O reforço da liderança do CRUP ou então, em alternativa, a criação de uma plataforma de Universidades que seja capaz de o complementar, em todos os aspectos em que, manifestamente, ele não está a conseguir ter uma voz activa e uma presença efectiva no contexto do ensino superior.

- A criação de consórcios entre as instituições públicas de ensino superior de uma mesma Região Académica, para racionalização de recursos e articulação da oferta educativa.

- A articulação mais estreita entre as várias componentes da estratégia universitária: unidades orgânicas, unidades de investigação, unidades de extensão e serviços, com vista a fortalecer a instituição no seu conjunto, a criar dimensão, a aproveitar melhor as suas potencialidades, a atrair mais facilmente apoios e financiamento e a contrariar as forças de desagregação.

- A criação de um Conselho de Decisão Estratégica, composto paritariamente por universitários e não-universitários, indicados pelo Senado sob proposta do Reitor, a quem compete a aprovação do Plano de Actividades e do Relatório de Contas.

5. Epílogo

Em breves palavras se enuncia a minha determinação e o desafio que me imponho: pegar nesta Universidade e ser, como seu Reitor, durante mais quatro anos, digno da sua História e do seu prestígio. Para isso me entregarei ao futuro com o empenho e a convicção de que cada um dos nossos pequenos passos também é, porque acompanhado de muitos outros passos de muitos outros caminhantes, como o primeiro de Neil Armstrong na Lua, um salto gigantesco para toda a Humanidade.