

Universidade da Beira Interior

**UBI**  
**UM NOVO PATAMAR**

**PROGRAMA DE ACÇÃO PARA 2009-2013**

**Candidatura a Reitor**  
**de**  
**António Carreto Fidalgo**

**Covilhã e UBI, 28 de Fevereiro de 2009**

## Índice

<b>0- Introdução</b>	<b>3</b>
<b>1- Onde estamos</b>	<b>4</b>
<b>2- Onde queremos chegar</b>	<b>6</b>
<b>3- O que devemos fazer</b>	<b>8</b>
<b>3.1- Promover um ambiente de estudo</b>	<b>8</b>
<b>3.2- Fortalecer a identidade da UBI</b>	<b>10</b>
<b>3.3- Garantir as áreas científicas nucleares</b>	<b>14</b>
<b>3.4- Investir na pós-graduação, 2º e 3º ciclos</b>	<b>15</b>
<b>3.5- Dinamizar o Instituto Coordenador de Investigação</b>	<b>17</b>
<b>3.6- Criar uma equipa reitoral coesa, com         uma distribuição clara de tarefas</b>	<b>18</b>
<b>3.7- Elaboração atempada dos regulamentos</b>	<b>19</b>
<b>3.8- Reforçar o papel do administrador,         reorganizar os serviços</b>	<b>20</b>
<b>3.9- Cooperação estreita e leal com a AAUBI e o         Provedor dos Estudantes</b>	<b>22</b>
<b>3.10- Dar o máximo apoio aos Serviços         de Acção Social da UBI</b>	<b>23</b>
<b>3.11- Empenho no Parkurbis</b>	<b>23</b>
<b>4- Como o devemos fazer</b>	<b>25</b>

## **Introdução**

### **UBI, UM NOVO PATAMAR**

Um programa de acção requer, antes de mais, que se saiba onde estamos e que determinemos onde queremos chegar. Se não se conhecer a realidade de onde partimos, fácil se torna cair em irrealismos, que podem ser muito prejudiciais à instituição. Por outro lado, não menos importante é a definição clara dos objectivos que se pretendem alcançar no longo, médio e curto prazo. Sem essa definição corre-se o risco de cair numa gestão rotineira, de amodorrar no quotidiano e até de desalentar os que trabalham na instituição.

Conhecido o ponto de partida e definido o ponto de chegada, trata-se de elencar e organizar os passos a dar, as medidas a tomar. Ou seja, delinear o caminho, de forma a não se perder no percurso e a não desbaratar recursos. Cada passo dado, cada medida tomada, deve ter o seu momento próprio no caminho a percorrer. Tem de haver uma sequência pensada do que se vai fazer; há medidas que têm de ser preparadas; outras medidas que têm de ser ponderadas nas consequências ou efeitos colaterais; e, por fim, tem de haver sempre margem para correcções. O caminho exige ousadia, e sobretudo persistência, mas sem nunca esquecer as devidas cautelas a tomar. Com isto pretendo dizer que ao fazer o caminho há que necessariamente proceder a aferições do rumo tomado. É que medidas tomadas em função de objectivos unânimes podem vir a revelar-se contraproducentes e então há que corrigi-las.

Não basta dizer o que se vai fazer, também há que dizer como se vai fazer. Há efectivamente grandes diferenças nos modos como se levam coisas a efeito. Entre impor e conseguir consensos no que respeita a medidas a tomar pode significar uma diferença radical e até vital para a saúde de uma instituição. Trabalhar com a participação de todos, cada um assumindo as devidas responsabilidades, será certamente a melhor forma de levar a cabo as acções previstas.

Um novo ciclo se abre na vida da UBI. Os novos Estatutos e a alteração do modelo de governação académica a isso obrigam. Não basta, contudo, alterar as formas e manter-se tudo o mais na mesma. É preciso que o novo ciclo introduza uma mudança de atitude, de mais trabalho, de mais coesão e de mais profissionalismo. O novo reitorado é a oportunidade de a UBI atingir um novo patamar de qualidade académica.

## 1- Onde estamos

1.1- A carta enviada pelo Reitor Santos Silva em 9 de Janeiro de 2009 ao Ministro da Ciência e do Ensino Superior sobre o Orçamento da UBI para 2008/2009, cuja cópia distribuiu gentilmente aos Presidentes das Faculdades em reunião de 29 de Janeiro, traça um quadro preciso do estado da UBI. Dos 6164 alunos matriculados 80% são deslocados e 38% (2300) são bolseiros. Para os 6000 alunos de 1º e 2º ciclos a UBI dispõe apenas de 443 docentes ETI. Em quadros anexos à carta o Reitor mostra como nos últimos anos, em particular de 2006 para cá, o “Orçamento de Estado transferido se tem afastado cada vez mais do cumprimento com as despesas de pessoal”. A UBI dispõe de um financiamento por aluno de 3679 euros “que é dos mais baixos a nível nacional”. A UBI transitou de 2008 para 2009 com um saldo negativo de 1,6 milhões de euros e no orçamento de 2009 faltam cerca de 5 milhões de euros. Mas a carta do Reitor não se limita a expor dificuldades, mostra também o quanto a UBI cresceu, se consolidou e se tornou num importante factor de desenvolvimento para a região.

De facto, as dificuldades orçamentais que a UBI atravessa, aliás como todo o ensino superior em Portugal, não podem obliterar o enorme sucesso que a UBI constitui. Ao invés de outras universidades, a UBI soube crescer sempre no número de alunos e nas áreas de saber leccionadas. Com as 5 Faculdades cobre as áreas mais relevantes do ensino e da investigação universitários e apresenta-se como uma universidade bem dimensionada e de configuração harmoniosa. Não existem faculdades de enorme dimensão ao lado de outras de reduzida dimensão. Existe entre elas um bom equilíbrio de número e a sua divisão epistemológica também se apresenta em sintonia com a arquitectura tradicional das áreas universitárias, tal como se verifica nas universidades de referência pelo mundo fora. A UBI é uma universidade na acepção plena do termo, tal como este vem sendo cunhado ao longo de 8 séculos de história.

A UBI continua a ser a universidade pública mais pequena, com menor número de alunos no Portugal continental, e isso é *eo ipso* uma fraqueza. A sua voz junto das instâncias ministeriais nunca poderá ter a mesma força que têm as grandes universidades. A sua situação numa região desertificada com apenas 9 deputados (Castelo Branco + Guarda) confere-lhe também pouco peso político a nível parlamentar. É verdade que a pequena dimensão possibilitou à UBI uma maleabilidade e capacidade de adaptação invejáveis, nomeadamente na criação e encerramento de

cursos. Porém, continuar a crescer é de vital importância para a consolidação institucional e científica.

A UBI também tem fragilidades, que não se traduzem em números, e que, em parte, se prendem com as suas origens de politécnico e com a sua juventude. Em certos sectores mais antigos da UBI estabeleceu-se um clima de falta de exigência, sobretudo no que concerne à investigação, que só aos poucos vai desaparecendo. E também a juventude da UBI explica certas fragilidades, como seja não ter o quadro de catedráticos preenchido sequer a 50%, ou não haver ainda equipas consolidadas de investigação.

1.2- A convulsão legislativa que o ensino superior português tem vivido nos últimos anos, nomeadamente a adaptação abrupta a Bolonha e a aplicação do RJIES, bem como a extinção do modelo de avaliação do CNAVES e a criação da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, bem assim como os constrangimentos financeiros a que as universidades e os politécnicos têm sido sujeitos nos últimos anos, em particular o pagamento de 11% para a Caixa Geral de Aposentações, criaram factores de instabilidade e de perturbação ao normal funcionamento académico das instituições. Não será exagerado dizer que o ensino superior tem vivido nos anos mais recentes um autêntico PREC. Ora isso é prejudicial à prossecução dos fins próprios das instituições, o estudo, o ensino e a investigação.

Por outro lado, ao ciclo de crescimento explosivo da década de 90 em número de alunos, de instituições e de cursos, seguiu-se na primeira década deste século um decréscimo significativo de candidatos ao ensino superior, que conduziu ao encerramento de cursos e até de várias instituições privadas. Ou seja, o contexto geral em que a UBI se encontra é o de uma fase longa e perturbada de evolução do ensino superior em Portugal.

1.3- Mesmo a nível mundial encontramos-nos numa fase de mudanças profundas no ensino superior. Se neste se jogava e ainda joga uma importante cartada de afirmação nacional, hoje ele representa também uma importantíssima actividade económica à escala mundial. Centenas de milhares de estudantes deslocam-se hoje por todo o mundo, buscando as melhores universidades e investindo nessa busca enormes recursos financeiros e energias pessoais. A competição por professores e alunos está a deixar de ser simplesmente nacional, para passar a ser internacional. Junto à fronteira de Espanha a UBI compete já hoje, sobretudo

nos doutoramentos, com universidades espanholas como Salamanca e Extremadura. Aqui importa que o fluxo não seja apenas de um sentido só, de Portugal para Espanha, mas que a internacionalização inclua também o sentido de Espanha para Portugal.

## **2- Onde queremos chegar**

A meta a atingir é a de uma universidade de grande qualidade, com departamentos e unidades de investigação reconhecidos e respeitados pelos congéneres nacionais e estrangeiros, com um ensino exigente e uma inquestionável formação cultural, científica e tecnológica dos estudantes. A UBI que pretendemos é uma UBI que seja a primeira escolha de muitos dos melhores alunos de Portugal, do Interior e do Litoral, de alunos com elevadas médias de ingresso. Uma UBI que tenha professores associados e catedráticos de outras universidades portuguesas e estrangeiras a concorrer aos seus lugares de professores associados e catedráticos, é, enfim, uma UBI que seja ela mesmo meta para estudantes e professores.

Sonhar é fácil e podemos sonhar a UBI como um MIT, ou outra universidade de referência mundial, com milhares de milhões de fundos financeiros e com prémios Nobel entre os seus professores, mas já não será sonho, antes objectivo bem concreto, adoptar os princípios e as regras seguidos nas melhores universidades: garantir a liberdade de ensinar e investigar, premiar o mérito científico e pedagógico, estabelecer critérios transparentes e públicos de avaliação de alunos e professores, recusar qualquer tipo de paroquialismo e compadrio em concursos e nomeações, combater a endogamia. O que queremos, pois, de forma clara e simples, é uma universidade que pautar a sua acção pelos mais elevados critérios de qualidade académica. O significado de mérito e transparência deve ser o mesmo aqui e nessas universidades, pelo que nunca será de admitir que, aplicando as mesmas regras, os resultados de um concurso ou de uma avaliação na UBI sejam diferentes de um concurso ou de uma avaliação realizados lá.

Queremos uma universidade que, tirando partido da sua concentração numa pequena cidade, constitua uma comunidade académica, onde físicos dialoguem com economistas, médicos com filósofos, engenheiros com sociólogos, informáticos com designers. Ou seja, uma universidade onde as diferentes áreas do saber não sejam mónadas isoladas, antes elementos de troca e de fertilização de saberes. Há universidades de grande qualidade em pequenas cidades pelo mundo fora, desde as de Tübingen e

Göttingen na Alemanha às jovens e dinâmicas universidades americanas, onde certas cidades vivem para as universidades que alojam. É em cadinhos de saber, em ambientes de estudo intenso, que se fundem saberes, se experimentam novas abordagens e se obtêm novas intelecções.

Queremos uma universidade que não se feche sobre si mesma, indiferente à sociedade e ao mundo envolvente, antes uma universidade que seja um factor decisivo de desenvolvimento cultural, social e económico para a região e para o país. Uma universidade que seja capaz de fomentar e alimentar empresas de base tecnológica, de serviços avançados, que seja um pólo de inovação capaz de transformar a Cova da Beira numa região de grande potencial humano, tecnológico e económico. O ensino superior e a investigação científica não podem ser um simples “jogo de pérolas de vidro”, antes veículos de uma cidadania mais perfeita, de uma sociedade mais justa e de uma economia mais próspera.

A UBI que pretendemos é uma universidade que promova sem tibieza a formação humana e cultural dos que nela ensinam e aprendem, os incentive na participação cívica, os dote de espírito crítico para des-trinçarem o justo do injusto, e os torne cidadãos do mundo. Uma universidade que, por o ser na sua acepção mais rica, entenda que é de todo o mundo e que tudo o que no mundo se passa lhe não é estranho, de modo a inculcar, expressamente e por osmose, em cada universitário o ensinamento de Terêncio: *homo sum; humani nihil a me alienum puto*, “sou homem e nada do que é humano considero estranho a mim”.

Há quem considere a universidade à maneira do *kubrickiano* Dr. Strangelove, lugar de pura pesquisa científica, uma instituição virada apenas para os resultados quantificáveis e comercializáveis, sem preocupações humanísticas. Mas essa não é a universidade que queremos e que os Estatutos da UBI preconizam ao estabelecer como um dos seus grandes objectivos “contribuir para a compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando acções de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, e disponibilizando os recursos necessários a esses fins.”

Queremos, por fim, uma universidade solidária, desde logo com todos os que nela estudam e trabalham, que acolha em seu seio os mais desprotegidos e lhes dê o apoio social necessário a um bom aproveitamento escolar. Desde sempre as universidades foram um meio privilegiado de ascensão social. No tempo presente, de profunda crise económica, mais pertinente se torna acentuar o eminente papel social e cultural da universidade. É obrigação cívica, e até moral, da universidade dar e distribuir,

por todos os que o desejem, os saberes que ela herdou, que constantemente recebe de todo o mundo, e que procura aumentar pela investigação. O conhecimento científico é um dos maiores bens que a humanidade adquiriu ao longo da sua história, um dos instrumentos mais eficazes para combater a pobreza, e, por isso, nada mais próprio e digno do que a universidade disponibilizar esse bem a toda a sociedade e, em especial, aos mais desfavorecidos.

### **3- O que devemos fazer**

#### **3.1- Promover um ambiente de estudo**

A universidade é, antes de tudo o mais, uma comunidade e um lugar de estudo, de professores e alunos. De pouco vale falar de “qualidade” e de “excelência”, ou empregar outros epítetos da moda como “universidade de referência” ou “investigação de ponta”, se não houver, dito de forma chã, estudo. Certas pedagogias e demagogias académicas em moda apoucam o estudo referindo-se-lhe como empinango ou marrango. São tendências infantilizadoras da educação, da universidade e até da sociedade, que pretendem que se pode aprender a brincar, e que tudo pode ter uma versão *light*. Da minha experiência colhida em universidades estrangeiras (Würzburg, Colónia e Harvard), o que reparei é que a diferença de base relativamente à UBI é que ali se estuda muito mais. Assim, a medida prioritária e permanente a tomar será a de promover um ambiente de estudo sério, entendendo por estudo a concentração da atenção a matérias científicas por períodos largos de tempo.

Pode-se perguntar como pode o reitor promover um ambiente de estudo quando isso é algo difuso, intangível, difícil de quantificar, e muito mais dependente dos hábitos de trabalho de professores e alunos. Normalmente evita-se enfrentar directamente o problema (o pouco estudo), falando do que é tangível, afirmando por exemplo que a UBI tem excelentes condições de trabalho, bons laboratórios, bibliotecas espaçosas e meios informáticos em abundância. Mas há uma grande diferença entre ter boas condições de estudo e ter um ambiente de estudo. É que se pode estudar pouco, mesmo dispondo das melhores condições, e pode-se estudar muito, mesmo em deficientes condições.

Existem medidas concretas que, a meu ver, contribuem para criar um ambiente de estudo e um clima de exigência.



3.1.1- Estabelecer um clima de silêncio na Biblioteca Central e na biblioteca da Carpinteira. Reduzir significativamente o número dos computadores fixos das salas de leitura e configurar os que restarem para que sirvam apenas para pesquisas bibliográficas. Não permitir o trabalho de grupo nas salas de leitura.

As bibliotecas constituem espaços privilegiados de estudo ao oferecerem um ambiente isolado, onde se excluem os factores de dispersão que existem em casa ou noutros lugares, como telefones, televisão, rádio e outras solicitações. Por outro lado, o estudo é contagioso. A melhor forma de um docente ou de um aluno aguentar duas ou três horas seguidas de estudo seguido é fazê-lo na companhia de colegas, vendo que os outros também ali estão e que também eles estudam.

Criar uma disciplina de silêncio e de ambiente de trabalho nas bibliotecas será algo que exigirá ao princípio o empenho dos funcionários da biblioteca, mas, uma vez criado esse ambiente de silêncio (que existe, por exemplo, na biblioteca central da Universidade do Minho, sem conversas, e sem toques e conversas de telemóvel), o ambiente impor-se-á por si aos novos utilizadores, como acontece nas boas bibliotecas universitárias.

Deverá haver um regulamento de frequência das bibliotecas a distribuir por todos os docentes e alunos. O incumprimento das normas estabelecidas deverá ser penalizado.

3.1.2- Criar em cada pólo da universidade uma ou mais salas de estudo, onde os alunos possam estudar em grupo. Deverão ser salas agradáveis, com um mobiliário confortável (mesas, cadeiras e poltronas), aquecimento no Inverno e ar condicionado na Verão. Os docentes que assim o entenderem ou que não disponham de um gabinete individual poderão atender os alunos ali. Serão pois salas com um ambiente mais informal e descontraído que as salas das bibliotecas. Estas salas deverão ser da responsabilidade das faculdades e nas regras do seu funcionamento devem ser ouvidos os núcleos de estudantes dos cursos que delas usufruem.

3.1.3- Criar um ambiente de respeito pelas aulas que se encontram a decorrer e pedir aos alunos que nos intervalos desfasados de outras salas ao lado não fiquem à conversa nos corredores. Incutir em todos os membros da academia, incluindo os funcionários, que há uma religiosidade académica que não deve ser perturbada.

3.1.4- Colocar na parte exterior de cada sala de aulas o respectivo horário semanal, com a indicação da disciplina e do docente responsável. Não se

trata de vigiar, mas de esclarecer a quem passa, e esteja interessado, qual a cadeira que está a ser leccionada no momento e qual o nome do docente. Será uma forma simples de os alunos e outros docentes, mesmo de departamentos diferentes, ligarem os nomes às pessoas e, desse modo, conseguir uma maior personalização das relações dentro da universidade. O respeito referido no ponto anterior será mais fácil de conseguir, se os ocupantes da sala de aula estiverem identificados e não forem simplesmente anónimos estranhos.

3.1.5- Divulgar por todos os interessados, da forma mais simples e mais efectiva possível, o horário de atendimento de todos os professores, com a indicação do local. Na página pessoal de cada docente já constam neste momento as disciplinas que lecciona, bastará acrescentar o horário e as horas de atendimento.

3.1.6- Estimular os docentes a disponibilizarem na página pessoal os programas das suas disciplinas, a bibliografia e até textos seus ou outros de domínio público para consulta. Nenhuma disciplina de uma universidade americana de referência é anunciada hoje em dia sem o respectivo *Syllabus*, que muitas vezes é disponibilizado em formato pdf. É verdade que isso já existe na UBI, na página dos Serviços Académicos. Mas é crucial que a actual esquizofrenia entre a página da UBI, da responsabilidade do Gabinete de Relações Públicas, e a página dos Serviços Académicos, da responsabilidade destes, – como se fossem feudos online – termine de uma vez por todas.

3.1.7- Tornar claro a docentes e a alunos que as regras são para cumprir e que, portanto, são de banir situações e despachos de excepção que, por se repetirem todos os anos, se tornam também em norma.

Considero que este pequeno conjunto de regras simples e directas em muito contribuirá para promover um ambiente de estudo e de trabalho. A exigência e o rigor do trabalho académico passarão, caso não sejam termos vazios, também pelo respeito e cumprimento destas regras.

## **3.2 Fortalecer a identidade da UBI**

A importância das identidades institucionais é cada vez mais realçada nos estudos de caso sobre entidades, organizações e empresas de sucesso. O capital simbólico associado a um *brand* ou a uma marca é da máxima relevância para a aceitação e o impacto de um produto, de uma medida ou de uma actividade. Com as universidades passa-se o mesmo. É verdade que

neste caso a idade é um factor fulcral e que muitas das identidades e famas universitárias decorrem dos seus séculos de vida, caso de Bolonha, Salamanca, Coimbra e Heidelberg, entre outras. Mas hoje assistimos a jovens e velhas universidades afirmando, de forma muito activa, a sua identidade.

Uma das medidas a adoptar nos próximos anos é o fortalecimento da identidade da UBI, começando por dentro, isto é, criando um forte sentimento identitário, de pertença à UBI, de todos os membros da comunidade académica. Há várias medidas concretas a tomar neste campo, nomeadamente na celebração cíclica dessa pertença.

3.2.1- Introduzir a cerimónia da abertura solene do ano lectivo, com cortejo académico e a culminar na oração de sapiência. Pode haver quem considere tais cerimónias um folclore académico desajustado do tempo; consideração que, em meu entender, representa uma visão extremamente redutora da importância e do valor das cerimónias. Não há comunidade alguma que se afirme e se reforce sem momentos fortes de celebração da própria identidade, na evocação dos seus princípios orientadores e nos valores determinantes da sua acção.

Na UBI nunca houve uma abertura solene das aulas, mas importa começar. E há cerca de 10 anos que na UBI não se faz uma “oração de sapiência”. No reitorado de Passos Morgado e no 1º mandato de Santos Silva houve orações de sapiência, tendo eu inclusive feito a de 1996, quando se celebrou o 10º aniversário da UBI. Mas nos dois últimos mandatos de Santos Silva a “oração de sapiência” desapareceu do programa do dia da Universidade, a única ocasião em que tem lugar um cortejo académico na UBI. É certo que o Reitor tem de aproveitar os momentos solenes da academia para se lhe dirigir de viva voz, mas juntar esse discurso ao discurso do Director Geral do Ensino Superior, que faz a representação do Ministro, é retirar dessa cerimónia o cariz académico que a mesma deveria primeiramente assumir. A “oração de sapiência” é uma celebração da ciência que, parafraseando o grande Unamuno, todos servimos dentro da universidade. A coesão da UBI também passa por uma vez no ano a academia se reunir para ouvir a lição de um professor de uma das suas faculdades, em sistema rotativo.

3.2.2- Manter a celebração do dia da Universidade, o 30 de Abril, nos moldes actuais, com a distribuição dos prémios de mérito aos estudantes e os prémios de carreira a docentes e funcionários.

3.2.3- Criar uma cerimónia de atribuição de diplomas no final do ano, em inícios de Junho, com cortejo académico e o envolvimento de toda a comunidades académica. Nessa cerimónia deveriam integrar-se os doutoramentos *honoris causa*.

As tradicionais cerimónias de *commencement*, de atribuição dos diplomas, com que as universidades americanas terminam o ano lectivo, têm em Portugal um certo correlato na cerimónia religiosa da bênção das pastas, na medida em que é nessas ocasiões que as famílias dos estudantes se deslocam às universidades para celebrarem a conclusão do curso. Na UBI, a distribuição dos diplomas é feita no ano a seguir ao da conclusão do curso, num acto sem brilho e que não envolve verdadeiramente a comunidade académica, passando mesmo despercebida por esta.

Sem pôr em causa a bênção das pastas, cerimónia já arreigada em Portugal, deverá dignificar-se ao máximo a cerimónia da atribuição dos diplomas, tornando-a também numa festa da UBI. Para isso basta que os diplomas de pós-graduação, nomeadamente os de doutoramento, actualmente atribuídos em 30 de Abril, passem para a cerimónia da concessão dos graus, e atribuir também na mesma ocasião pelo menos um doutoramento *honoris causa*.

A UBI tem feito escassíssimo uso da concessão de doutoramentos *honoris causa* quando isso é um instrumento precioso de afirmação identitária para o interior e para o exterior da instituição. Em 22 anos de existência a UBI atribuiu apenas 7 doutoramentos *honoris causa*, 4 em 1995 ainda com o Reitor Passos Morgado, 1 em 1999, 1 em 2001 e o último em 2002! É uma omissão inexplicável de custos elevados para a imagem da universidade.

3.2.4- Organizar regularmente eventos que congreguem a academia, como ciclos de conferências, saraus culturais, momentos musicais, sessões de debate, aproveitando para tal o anfiteatro à entrada da biblioteca central, entre outros espaços propícios para o efeito. Uma universidade é muito mais do que a rotina das aulas e é indesmentível que neste momento a UBI se deixou cair num marasmo de aulas, frequências e exames, sem iniciativas deste tipo.

3.2.5- Promover em conjunto com os alunos das residências universitárias programas de palestras e actividades culturais em cada uma delas, dotando-as de meios, e estimulando os professores da UBI a participarem nessas actividades.

3.2.6- Rentabilizar os espaços sociais existentes na UBI para promover o associativismo entre docentes e permitir um conhecimento e um convívio dos docentes das diferentes faculdades. A UBI tem excelentes instalações na Casa Melo e Castro e na Quinta da Malufa para aí criar espaços de confraternização de professores. A utilização de tais instalações é neste momento quase nula, fazendo delas pequenos elefantes brancos. Muitos docentes nem sabem que tais instalações existem.

3.2.7- Adjudicar a um privado o *merchandising* de objectos com a marca da UBI. Com efeito, este sector é importantíssimo na maior parte das universidades, constituindo uma fonte de receitas, mas sobretudo reforçando a marca da instituição, vendendo peças de roupa e outros produtos de preço acessível aos estudantes, aos professores e à população em geral.

É verdade que a UBI tem à venda em pequenas montras à entrada da universidade no Pólo 1 gravatas, guarda-chuvas, entre outros objectos, com a marca da UBI. Mas é um modo incipiente, sem ambição e sem profissionalismo de *merchandising*. Não faltam à UBI excelentes espaços no Pólo I, nomeadamente nos edifícios históricos da Real Fábrica dos Panos, perto do Museu de Lanifícios, para aí alojar e concessionar uma grande loja de produtos com a marca UBI, nomeadamente das suas publicações!

3.2.8- Investir na sigla UBI, tornando-a uma marca conhecida e reconhecida em Portugal.

Dado que a UBI tem uma designação diferente da cidade onde se encontra implantada, e a noção de Beira Interior é recente e pouco apelativa, é vital que o nome e a sigla UBI se tornem moeda corrente na sociedade portuguesa, começando por a trabalhar junto dos grandes meios de comunicação. Não é bom para a instituição ora ser tratada por Universidade da Covilhã, ora por Universidade da Beira do Interior. Estabelecer definitivamente a UBI como “nome de guerra” é fundamental num mundo que se rege por marcas. Ainda por cima as iniciais UBI são muito fáceis de dizer e reter em inglês.

Para a afirmação da UBI, é necessário tomar todas as medidas capazes de reforçar a identidade da UBI, de levar a que os nela estudam e trabalham a sintam como sua e se orgulhem dela, e de a tornar conhecida ao grande público em Portugal.

### 3.3- Garantir as áreas científicas nucleares

A Matemática, a Física, a Filosofia são áreas científicas de base, específicas da formação e da investigação universitárias, e absolutamente indispensáveis numa instituição que se assume como universidade em sentido pleno. Pela escassez de candidatos, a UBI perdeu nos últimos anos os cursos de licenciatura em Matemática e Física e arrisca-se a perder no próximo ano o de Filosofia. As razões da falta de candidatos nestas áreas são de diversa ordem e de âmbito nacional, não afectando apenas a UBI, mas as universidades portuguesas em geral. É de temer que, por imposição ministerial e em nome da racionalização de meios, os cursos de licenciatura nessas áreas funcionem daqui em diante apenas nas universidades portuguesas de maior dimensão.

O assunto é de monta, não apenas porque a UBI investiu fortemente nessas áreas, tendo neste momento um elevado número de doutores nas áreas de Matemática e de Física e uma unidade de investigação em Filosofia classificada com *Very Good*, mas porque a presença ou ausência desses cursos representará uma divisão entre as universidades que os têm e as que os não têm, com reflexos nos cursos de engenharia. O que distingue verdadeiramente uma universidade e um politécnico no ensino superior português é a formação científica de base. Os politécnicos também têm cursos de engenharias, a diferença está na importante distinção entre engenharia de projecto e engenharia de execução. A engenharia de projecto requer uma sólida formação matemática e física que só departamentos destas áreas podem garantir.

Poder-se-á objectar que os Departamentos de Matemática e de Física poderão manter-se sem cursos próprios, ao assegurar as disciplinas aos cursos de engenharias. Tratar-se-ia, porém, de uma objecção míope, pois sem cursos de licenciatura, ficam seriamente comprometidos os cursos de mestrado e de doutoramento, e a UBI deixaria de formar matemáticos, físicos e filósofos.

Há dois anos a UBI assumiu o ónus e o investimento de avançar com o curso de licenciatura em matemática sem financiamento ministerial para esses alunos. Foi uma medida acertada que, infelizmente, não teve seguimento em 2008/2009. É aqui que se devem sacrificar os anéis para salvar os dedos.

Independentemente de quem for o reitor da UBI, terá de, em colaboração estreita com as faculdades e os departamentos envolvidos, tudo fazer para que os cursos das ciências fundamentais sejam leccionados na

UBI. Para atrair jovens e dinamizar a procura há muitas iniciativas que podem e devem ser tomadas, nomeadamente visitar escolas secundárias, organizar iniciativas sobre ciência, convidar para elas os jovens das escolas, e fazer um forte *marketing* desses cursos.

### **3.4- Investir na pós-graduação, 2º e 3º ciclos.**

Com o Decreto-Lei 74/2006, sobre os Graus Académicos e a concretização do Processo de Bolonha, o sistema português de ensino superior sofreu uma profunda alteração, obrigando as instituições a reagirem e a adaptarem-se ao novo figurino. Tradicionalmente a pós-graduação em Portugal era reservada à carreira académica. Basta dizer que até aos anos 70 os doutoramentos eram como o culminar de uma carreira docente universitária e que os mestrados só foram introduzidos na década de 80. A nova legislação veio obrigar as universidades a seguirem mais de perto o modelo saxónico, privilegiando uma graduação mais curta e estimulando os cursos de pós-graduação.

Nas universidades de referência mundial o número de alunos inscritos em cursos de pós-graduação aproxima-se do número dos de graduação, quando não o ultrapassa. Neste campo a UBI tem muito caminho a andar. Houve erros crassos – e alguns mantêm-se – na política de pós-graduação da UBI. A universidade lançou os seus primeiros mestrados (os mestrados antes Bolonha) só em 1995, mais de uma década depois de terem começado a funcionar nas universidades do Litoral. Estabeleceu propinas elevadíssimas comparativamente às das universidades antigas, encarando esses cursos mais como um fonte de receitas do que como investimento científico. Ainda hoje as propinas de doutoramento são muito mais elevadas na UBI do que na Universidade Nova de Lisboa ou na Universidade do Porto, por exemplo. Por outro lado, os estudantes de pós-graduação nunca tiveram por parte dos Serviços Académicos (SA) o tratamento merecido. Não tinham cartão de estudante, por exemplo, e a especificidade da sua formação não era considerada. Os SA emitiam pautas fora do tempo e nos prazos não diferenciavam as avaliações, feitas sobretudo com trabalhos escritos e respectiva discussão, das avaliações feitas na graduação, à base de frequências e de exames. Pelos preços elevadíssimos cobrados, os estudantes de doutoramento da UBI eram na grande maioria os próprios assistentes que, pela legislação, estavam dispensados do pagamento de propinas.

É fundamental para a UBI mudar estas práticas, obviamente, mas muito mais importante é mudar o espírito subjacente à política de pós-graduação.

A captação de alunos para os 2º e 3º ciclos é livre, feita pelas próprias instituições, e tal exige um empenhamento total de toda a instituição, do reitor aos departamentos, para atrair alunos. Felizmente as actuais propinas de 2º ciclo são idênticas às de 1º ciclo e isso permitiu segurar na universidade muitos dos seus licenciados pós-Bolonha. Contudo, os números de admissão em grande parte dos cursos de 2º ciclo continuam muito baixos, alguns não conseguiram mesmo abrir por falta de candidatos, e a situação está muito longe de ser a desejada.

Quais os investimentos concretos a fazer na promoção da pós-graduação?

3.4.1- Introduzir várias épocas de inscrição de alunos de 2º ciclo, divulgar devidamente essas épocas e agilizar o processo de inscrição.

3.4.2- Permitir que os alunos se inscrevam online, sem necessidade de se deslocarem à Covilhã.

3.4.3- Divulgar no exterior, nomeadamente no Brasil, os cursos de 2º ciclo de modo a multiplicar substancialmente os alunos estrangeiros que nestes últimos dois anos já se inscreveram neles.

3.4.4- Estabelecer propinas de 3º ciclo iguais às de 2º ciclo. Para quem achar esta medida exagerada, saiba que a PUC do Rio de Janeiro cobrava em 2008 propinas mensais (*sic*) de 1.500 reais (perto de 1000 dólares) aos alunos de graduação e isentava os alunos de pós-graduação de propinas, por considerar que é com os cursos de pós-graduação que se faz a afirmação científica e se obtém o renome que atrai os estudantes de graduação. A UBI deve seguir caminho idêntico: se necessário for, financiar a pós-graduação com a graduação.

3.4.5- Isentar de propinas os estudantes de doutoramento que os Departamentos proponham para auxiliar na leccionação de disciplinas de graduação. Há Departamentos com cargas lectivas pesadas, como o Departamento de Gestão e Economia, que muito lucrariam com esta medida.

3.4.6- Isentar de propinas os alunos de doutoramento que sejam integrados em projectos de investigação avaliados e financiados pela FCT.

3.4.7- Anualmente proceder a uma auscultação dos alunos de doutoramento sobre o grau de satisfação com os SA e ponderar as respectivas críticas e sugestões.



3.4.8- Homologar os regulamentos de 2º ciclo e fazer e homologar os regulamentos de 3º ciclo. Passados anos após a aplicação do Processo de Bolonha na UBI, ainda não temos os seus regulamentos. Situação que só vem confirmar a análise que fiz acima da política errada de pós-graduação na UBI.

### **3.5- Dinamizar o Instituto Coordenador de Investigação**

Por força dos Estatutos a UBI dispõe de uma unidade orgânica designada Instituto Coordenador de Investigação (ICI), “na dependência directa do Reitor que nomeia o seu presidente”. Toda a política e acção reitoral na promoção e coordenação da investigação na UBI passa, pois, pelo ICI.

As unidades de investigação, avaliadas e financiadas pela FCT, têm uma existência *sui generis*, para não dizer esdrúxula, dentro das universidades. De algum modo, funcionam à parte da universidade. Isso explica-se pelo modelo de avaliação e de financiamento iniciado durante o mandato de Mariano Gago, no 1º Governo de António Guterres, quando o Ministério da Ciência tutelava apenas a FCT e as universidades estavam sob alçada do Ministério da Educação. Essa dicotomia inicial prevalece ainda hoje no relacionamento entre as unidades de investigação e as universidades que as acolhem. Pagando as universidades os salários dos docentes, que são também em pessoa os investigadores, não se compreende que pouco ou nada tenham a dizer sobre as unidades de investigação. Esta relação esdrúxula prejudica as universidades mais jovens e de menor dimensão, na medida em que muitos dos seus docentes fazem parte de unidades de investigação residentes nas grandes universidades do Litoral. Ou seja, as pequenas universidades co-financiam a investigação que é depois associada às universidades grandes.

Até agora cada unidade de investigação dentro da UBI nada tinha que reportar às instâncias internas, apenas respondia perante a FCT da qual recebia o financiamento consoante a avaliação feita. Por sua vez, as unidades também não tinham qualquer representação nos órgãos científicos da UBI. Agora, porém, e por força do RJIES, os novos Estatutos impõem uma aproximação efectiva entre unidades de investigação e conselhos científicos das faculdades. Trata-se de inserir as unidades de investigação na estrutura da UBI e de as transformar no fermento de investigação a levedar toda a vida universitária.

3.5.1- Como as outras unidades orgânicas, o ICI deve dispor de orçamento próprio, a fim de financiar estratégias e medidas i) de fomento de novas unidades e ii) de reorganização e reforço das existentes.

3.5.2- O ICI deverá fornecer às unidades existentes e a constituir meios logísticos de apoio e de aconselhamento, recorrendo para tal, e sempre que aconselhável, a painéis de avaliação nacionais e internacionais.

3.5.3- O ICI promoverá e apoiará a candidatura das unidades de investigação da UBI a concursos nacionais e europeus, levando à prática uma das recomendações da avaliação recente da *European University Association*.

3.5.4- Caberá ao ICI promover acções concertadas de colaboração das unidades de investigação entre si e fomentar parcerias com outras unidades de investigação nacionais e estrangeiras.

3.5.5- Compete-lhe ainda intervir extraordinariamente na vida das unidades de investigação, a pedido destas ou por decisão do Conselho Científico do ICI, de forma a dirimir conflitos internos ou a corrigir estratégias e procedimentos.

### **3.6- Criar uma equipa reitoral coesa, com uma distribuição clara de tarefas**

O reitor necessita de colaboradores próximos para liderar a universidade na multiplicidade e diversidade de áreas e tarefas da governação. Vice-reitores e pró-reitores deverão constituir uma equipa coesa, trabalhando no mesmo sentido, concretizando nas suas áreas de acção as directrizes programáticas gerais definidas pelo reitor. Tais áreas de acção serão transversais a toda a universidade, e não haverá vice-reitores para esta ou aquela faculdade. Não é admissível, pois, uma equipa reitoral dividida, nem será tolerado que qualquer membro prossiga objectivos próprios, à revelia do determinado pelo reitor.

O reitor fará uma distribuição clara de tarefas, de modo a responsabilizar cada membro da equipa. Só assim será possível avaliar o desempenho individual de cada vice-reitor e pró-reitor. Para isso cada um terá a indispensável autonomia de acção e correspondente delegação de poderes. A competência e a eficiência que o reitor exigirá de vice-reitores e pró-reitores estará precisamente em relação directa com a autonomia concedida a cada um deles.

Por experiência própria e por análise externa do que se tem verificado na última década, creio que, neste capítulo, uma das falhas graves da UBI tem residido na excessiva centralização de tarefas no reitor, na falta de coesão da equipa reitoral, e na indefinição de funções dos vários vice-reitores. Sem autonomia de acção e sem definição de tarefas, os vice-reitores não passam de secretários bem pagos do reitor.

### **3.7- Elaboração atempada dos regulamentos.**

O próximo reitor da UBI terá como uma das acções mais urgentes do seu mandato a feitura dos regulamentos que concretizem os novos Estatutos e que promovam a responsabilização de todos os intervenientes nos procedimentos e acções regulamentados.

Não existe um Estado sem leis, que devem estar acima de todos e valer para todos, e não pode haver uma universidade sem regras claras, uniformes e vinculativas para todos. São os regulamentos, pela objectividade do que determinam e pela universalidade da aplicação, que excluem a arbitrariedade processual e a anarquia de procedimentos. A UBI, como qualquer instituição plural e complexa, precisa de bons regulamentos, simples e claros na formulação, de modo a que todos os entendam e não dêem margem, por eventual obscuridade e ambiguidade, a feudos de intérpretes encartados. O bom funcionamento da UBI no seu dia a dia exige que todos os envolvidos saibam de antemão, e sem margem para dúvidas, “por que linhas se cosem”.

3.7.1- Até ao Verão de 2009 deverão estar feitos os regulamentos das unidades orgânicas e dos departamentos, a fim de que em Outubro se possam realizar as eleições dos respectivos órgãos.

3.7.2- Todos os regulamentos em vigor deverão estar disponíveis online na página da UBI, onde constará o endereço electrónico para onde poderão ser enviados comentários e sugestões.

3.7.3- Anualmente o Senado deverá proceder a uma apreciação geral dos regulamentos em vigor na UBI, analisando os comentários e as sugestões referidos no número anterior, propondo eventuais alterações e correcções.

3.7.4- Optar por regulamentos simples, gerais e sucintos, sem a pretensão de regulamentar ao pormenor casos particulares, mas acreditando que cabe ao bom senso resolver, de acordo e no espírito dos regulamentos, situações imprevistas.

### **3.8- Reforçar o papel do administrador, reorganizar os serviços.**

Provavelmente esta será a área onde a academia mais espera uma acção determinada e rápida do novo reitor. As queixas sobre o funcionamento de alguns serviços, em particular dos Serviços Académicos e dos Serviços Técnicos, são antigas e constantes. Nas avaliações externas dos cursos, recuando mesmo às feitas no último mandato de Passos Morgado – há mais de 13 anos, portanto –, as referências às deficiências dos SA têm sido constantes. O Relatório da Avaliação da *European University Association*, de Fevereiro de 2009, exprime de algum modo a frustração sentida na academia com o funcionamento dos SA.

“(…) the team learnt from students of their uneasy interaction with the academic services. Students complained particularly of long queues resulting from understaffing and of a lack of courtesy displayed by administrative staff. In discussion, both the students and the director of the service recognised that there was room for improvement and for greater mutual understanding. Student recruitment being so important for UBI, the team trusts that this opportunity will be taken to set the relationship of students to the administration on a new footing.”, pode aí ler-se.

Ora sendo o bom funcionamento dos SA tão importante para a captação de novos estudantes, é de certo modo incompreensível não ter havido uma decidida alteração do estado de coisas por parte do reitor. É que os vice-reitores com o pelouro dos académicos sucederam-se – eu próprio, depois Mário Raposo e agora Luís Carrilho –, sem conseguirem melhorar significativamente os Serviços Académicos.

Caberá ao próximo reitor escolher um novo administrador, pois o último e único que existiu na instituição, o Dr. José Correia Pinheiro, pessoa de bem e ao qual a UBI muito ficou a dever, se aposentou no final de 2008. A escolha do novo administrador é uma ocasião única e imperdível para marcar uma nova era na gestão da universidade. Pela dimensão, pela complexidade e pela magnitude das verbas envolvidas, a UBI precisa de uma gestão profissional. Pela sua formação de base, de professor ou investigador, um reitor não tem de ter conhecimentos técnicos de gestão; deve ter sim a sensibilidade necessária e suficiente para equacionar os condicionalismos da gestão face aos fins académicos da instituição, o ensino e a investigação.

Que se espera então do novo administrador da UBI enquanto gestor profissional? que faça a gestão corrente da universidade, nomeadamente a parte burocrática dos serviços, isto é, que assegure o regular funcionamento da máquina administrativa; que mantenha o reitor informado

sobre a situação económica e financeira da UBI; que elucide o reitor sobre as consequências económicas e financeiras das decisões e dos actos que lhe compete tomar; que o alerte para eventuais situações que possam pôr em perigo o normal funcionamento da instituição; que organize a contabilidade da UBI por centros de custos (o que ainda não foi feito); que superintenda na gestão dos recursos humanos não-académicos; que conceba e ponha em prática uma optimização dos recursos financeiros da UBI; que, numa palavra, tome conta da gestão quotidiana da UBI, que será tanto melhor quanto menos notada for pelos que dela beneficiam, a saber, alunos, professores e funcionários. A gestão feita pelo administrador está ao serviço da missão e dos objectivos que os Estatutos impõem. Ao reitor caberá avaliar a gestão à luz das políticas por si traçadas para cumprir essa missão e alcançar esses objectivos.

A reorganização dos Serviços Académicos é uma exigência urgente. Para a sua reorganização deverão ser tomados em conta os seguintes princípios, que são certamente uma evidência, mas que alunos e professores da UBI, por experiência própria, gostarão de ver “escritos em letra de forma” no programa de acção de qualquer candidatura a reitor:

i) Os SA servem a UBI, em particular os alunos e professores no processo de ensino/aprendizagem. Parafraseando o Cristo, os SA foram feitos para alunos e professores e não estes para os SA.

ii) É obrigação dos SA facilitarem a vida a alunos e professores e não complicá-la com um rol de exigências burocráticas, muitas vezes sem sentido algum.

Os novos Estatutos da UBI abrem uma porta à reorganização dos Serviços Académicos, recentrando-os na sua função essencial, a saber, a de organizarem competentemente e atempadamente os processos dos alunos, pautas de disciplinas e lançamento de notas. Com efeito, os Estatutos de 1989, no Artigo 48º, dedicavam nada menos do que uma página inteira (320 palavras!) à organização e atribuições dos SA. Os novos Estatutos são omissos quanto à organização e atribuições dos SA. O novo reitor terá assim toda a margem de manobra para os reestruturar e recentrar nas funções essenciais e libertá-los de funções que não devem ter. Não se compreende, por exemplo, que actualmente, e por força dos regulamentos, o Director dos Serviços Académicos seja o secretário do Conselho Pedagógico da UBI e dos Conselhos Pedagógicos das cinco Faculdades! Também não se compreende que até agora o Director dos SA

tivesse tido um papel preponderante na proposta e feitura de regulamentos para os órgãos científicos e pedagógicos, entre outros.

O Vice-reitor para os assuntos académicos será encarregado de, logo após a sua tomada de posse, coligir e analisar a informação sobre os SA de outras universidades, em particular daquelas cujos SA se tenham destacado pela sua eficiência, e de apresentar uma proposta de reestruturação dos SA da UBI, que o reitor levará a discussão no Senado. A reestruturação será feita sem atropelos, mas será feita de forma decidida e cabal.

Idênticas medidas serão tomadas para os outros serviços da UBI, nomeadamente os Serviços Técnicos. Neste caso particular caberá ao Administrador da UBI apresentar ao Reitor uma proposta de reorganização dos mesmos.

Os funcionários dos diferentes serviços terão oportunidade de fazerem ouvir a sua voz na reestruturação e funcionamento dos serviços que integram. O brio profissional do eficaz cumprimento das tarefas será, sem dúvida, o melhor incentivo para a sua adesão às reestruturações necessárias.

### **3.9- Cooperação estreita e leal com a AAUBI e o Provedor dos Estudantes.**

O Reitor reconhece na AAUBI o legítimo representante dos estudantes da UBI e reunirá regularmente com a AAUBI para troca de informações e discussão de todas as medidas que afectem directamente os estudantes. Os estudantes são a razão de ser da UBI e à AAUBI competirá exprimir, e fazer valer, o sentir e a opinião dos estudantes.

Quanto ao Provedor dos Estudantes, eleito pelo Conselho Geral, o Reitor reconhece a dignidade estatutária de que o cargo se reveste e respeita a sua independência. O Reitor garantirá a liberdade de acção do Provedor, nomeadamente o acesso a toda a informação necessária para um efectivo exercício das suas funções. E ainda, consciente de que a função do Provedor dos Estudantes em muito contribuirá para um funcionamento harmonioso da UBI, o Reitor assegurará que as suas recomendações serão devidamente tidas em conta pelos órgãos da UBI, em particular os departamentos e serviços a que essas recomendações são dirigidas.

### **3.10- Dar o máximo apoio aos Serviços de Acção Social da UBI**

A UBI é a universidade portuguesa com maior número percentual de alunos bolseiros da acção social (38%), indicador seguro de que uma parte importante da população estudantil provém de extractos sociais desfavorecidos. Por si só tal facto impõe que a UBI dê o máximo apoio à acção social e tudo faça para que os respectivos serviços prestem um serviço da mais alta qualidade aos alunos, nomeadamente no serviço de refeições nas cantinas, na oferta de alojamento em residências universitárias e na verificação e selecção das candidaturas a bolseiros.

O apoio social dado pela UBI aos alunos que dele necessitem não é um favor prestado, antes um dever que tem como contrapartida o direito que os alunos têm a esse apoio e que lhes assiste pela própria Constituição da República. Assim, a UBI elucidará os alunos dos seus direitos sociais e, bem assim, dos critérios que presidem à verificação das condições de candidatura a bolsas. Os critérios de atribuição de bolsas deverão ser claros e simples, abertos ao escrutínio de toda a comunidade académica, de modo a que os alunos possam verificar por si mesmos a sua elegibilidade ou não elegibilidade a uma bolsa da acção social.

O Reitor encarará a acção social como área prioritária de actuação, exigindo das instâncias governamentais próprias a transferência de verbas que cubram as necessidades sociais dos estudantes e destinando, na medida do possível, receitas internas da própria UBI para acudir aos casos de maior necessidade social. Através dos SASUBI, a UBI tudo deve fazer para que nem um dos seus alunos deixe de estudar por falta de apoio social.

### **3.11- Empenho no Parkurbis**

A Covilhã dispõe de um Parque de Ciência e Tecnologia, o Parkurbis SA, do qual a UBI é accionista fundadora com 1% (25.000 euros). Ligada ao Parkurbis está a Associação Parkurbis Incubação, da qual a UBI é associada com 10% (16.212 euros). Estranhamente a UBI não se encontra representada em nenhum dos órgãos sociais destas estruturas de inovação tecnológica.

Na recente avaliação institucional da UBI pela *European University Association* aparece o reparo de que a relação entre a UBI e o Parkurbis é ténue, abaixo do que ocorre nas universidades europeias ligadas a parques de ciência e tecnologia.

“From its discussions with the Faculties, the team drew the conclusion that the link between Parkurbis and UBI – in terms of strategic planning, collaborative research, intellectual property, regional development and knowledge transfer – is more tenuous than would be the case in those European universities which are regarded as having developed good practice in the field.”

A comissão da *EUA* conclui que uma cooperação mais estreita da UBI com o Parkurbis traria bons dividendos à universidade.

“The team therefore anticipates that closer collaboration will pay dividends, particularly in respect of regional and international partnerships.”

Na preparação deste Programa de Acção tive oportunidade de falar com administradores do Parkurbis que não puderam esconder algum desencanto com o reduzido empenho da universidade. Se é verdade que um Parque de Ciência e Tecnologia não faz sentido se não for dinamizado até à medula pelo fervilhar da investigação universitária, também não é menos verdade que uma universidade que não sabe tirar o máximo proveito de uma tal estrutura se condena a si mesma à rotineirice académica das velhas universidades, fechadas sobre si e alheias à inovação tecnológica e empresarial do mundo contemporâneo. Será de toda a conveniência que não se aplique neste caso à UBI o ditado português “dá Deus nozes a quem não tem dentes”.

A UBI deve empenhar-se a fundo no Parkurbis por várias razões:

- i) A UBI nasceu e cresceu com uma forte vocação tecnológica, sendo a larguíssima maioria dos seus doutores das áreas de ciência e tecnologia. Faz todo o sentido que a UBI aproveite as estruturas do Parkurbis para dinamizar o seu potencial humano e científico, estimulando-o à inovação e ao empreendedorismo tecnológico.
- ii) A UBI encerrou nos últimos anos vários cursos de licenciatura na área das engenharias (Eng. do Papel, Eng. da Gestão e da Produção Industrial, Eng. Mecânica, Eng. Electrotécnica). Para reaver alguns destes cursos será de toda a conveniência estreitar a parceria com o Parkurbis. Os candidatos ao ensino superior são sensíveis ao envolvimento tecnológico e empresarial das instituições de ensino.
- iii) O empenho a fundo no Parkurbis concretiza directamente um dos objectivos estatutários da UBI, a saber: “Participar, isoladamente ou através das suas unidades orgânicas, em actividades de ligação à sociedade, tanto de difusão e transferência de conhecimentos, como de valorização do conhecimento científico.”
- iv) A dinamização do Parkurbis constitui seguramente um meio privilegiado para a UBI continuar e desenvolver a tradição industrial da Covilhã.



É verdade que os constrangimentos orçamentais da UBI aconselharam e aconselham prudência nos compromissos a assumir no Parkurbis. Contudo, nem só de dinheiro vive o empenho. Este passa sobretudo por um reconhecimento de que o saber universitário é uma poderosa mais valia económica na sociedade actual e futura e que esse saber tem de mergulhar na realidade empresarial. Um parque de ciência e tecnologia é o terreno propício para que os académicos tentem e se comprometam com a economia, sem medo de perder os pergaminhos. O empenho da UBI no Parkurbis deve significar que os seus docentes devem, pelo menos, tentar a possibilidade de ali participar.

#### **4- Como o devemos fazer**

Há um salto qualitativo a dar no modo de funcionamento da UBI. Podemos falar mesmo da necessidade de uma ruptura do *modus operandi*, no sentido que o termo “ruptura” tem na expressão técnica “ruptura epistemológica”. Tal como é necessário romper com o senso comum para chegar ao espírito científico, assim também na UBI é necessário romper com um tipo de funcionamento “pessoalista”, de tipo “familiar” e *cozy*, que, assentando nos conhecimentos e relações pessoais, cria um ambiente de falta de exigência, de desculpar o que não deve ser desculpado, de esbater a responsabilidade de erros e falhas individuais, diluindo-os numa assunção difusa pelo colectivo. Este tipo de relacionamento e funcionamento “pessoalista” compreende-se pela génese da UBI a partir do pequeno núcleo de actores que se mantém no cerne da instituição desde o início do Instituto Politécnico da Covilhã, na segunda metade da década de 70, passando pela criação do IUBI em 1979 e a passagem a universidade em 1986.

O novo ciclo da vida da UBI exige um *modus operandi* profissional, um clima de exigência e responsabilidade, a assunção por cada um das tarefas que lhe competem, com a respectiva recompensa ou eventual penalização. É preciso que em toda a UBI as tarefas estejam claramente distribuídas, de modo a responsabilizar quem falha e a premiar quem cumpre.

Ao mesmo tempo que se exige mais profissionalismo para atingir o novo patamar de qualidade académica pretendida, também se requer maior participação de todos. Não pode haver na UBI um espírito de indiferença dos intervenientes, sejam eles quem forem, alunos, docentes ou

funcionários, com a justificação de que “não tenho voz” ou “o que penso não conta”. Todos estão envolvidos na instituição, a qualidade desta depende do trabalho de cada um, da funcionária de limpeza ao reitor.

A universidade é, por natureza, uma instituição de partilha de saberes, de troca de ideias, de debate franco e aberto. A UBI será tanto mais viva quanto maior partilha de saberes houver e quanto mais intenso for o debate. Ai da universidade onde haja receio, seja por que motivo for, de expressar ideias, de ir ao debate. A UBI precisa de mais partilha de saber e, sobretudo, precisa de mais debate, de argumentação racional, clara e fundamentada. A *mailing list* da UBI deve assim ser acessível a todos, ainda que, obviamente, moderada. Mas todos devem poder enviar directamente a sua mensagem para lá e assim acederem, sempre que o quiserem, ao espaço público da academia para exprimir as suas ideias.

A vivacidade do debate, mesmo a irreverência típica da academia, não deve pôr em causa, em momento algum, o respeito devido aos órgãos. É fundamental que as competências de cada órgão sejam respeitadas, que não haja atropelos de espécie alguma no exercício diferenciado das funções. A liberdade académica, que é o substrato da trabalho científico criativo, não é anárquica. Pelo contrário, pressupõe que a cadeia hierárquica se mantenha e se respeite. Que quem obedeça respeite quem manda, mas também, e sobretudo, que quem manda respeite a quem cabe obedecer.

Por fim e para concluir, do que a UBI precisa neste preciso momento, no ano da graça de 2009, é de uma liderança forte, mobilizadora de toda a academia. Não se confunda liderança com boa gestão. Liderança é a capacidade de mobilizar, no presente, uma comunidade por uma visão do futuro e da indicação clara dos caminhos a lá chegar. Liderança é, também, a capacidade de tomar decisões, de as assumir plenamente, de modo a que a comunidade académica saiba que as coisas vão mudar. Liderança significa tornar visível que, decididamente, as coisas não vão ficar na mesma, de que há um novo patamar a atingir, e de que, com o trabalho e o empenho de todos, vai mesmo ser atingido.

Covilhã, Fevereiro de 2009.

