

Título Evento: A Fusão entre Universidades: experiências europeias

Tipo de Evento e promotores (Conferência/Seminário/Jornadas/etc.): Workshop promovido pela UTL

Data: 8 de Março 2012

Local: ISA – Lisboa

Participante(s) da AEP/NEP: Marta Pile e Isabel Gonçalves (Gatu)

Objectivo: Tendo em conta as mutações demográficas, económicas, sociais e tecnológicas das últimas décadas, bem como a globalização do ensino superior, que obrigaram a uma reorganização do sistema de ensino superior na Europa, com consequências também em Portugal, os promotores consideram que a fusão de instituições poderá ser determinante para o reordenamento do sistema de ensino superior português e para a criação de uma nova realidade que melhor responda aos desafios de desenvolvimento da sociedade do conhecimento. Neste sentido, decidiram promover o debate alargado sobre esta matéria, contando com a experiência de escolas europeias.

Algumas notas:

O Presidente do ISA e o Reitor da UTL deram as boas vindas aos participantes, tendo o moderador da 1ª sessão introduzido o debate relembrando que este processo (fusão entre a UTL e UL) parte das próprias IES, sem pressões exteriores e que é fundamental para o sucesso do processo que a sua gestão seja feita de uma forma extremamente cuidada, sobretudo ao nível do envolvimento de toda a comunidade e das formas de comunicação utilizadas:

- Processo transparente/respostas honestas às dúvidas das pessoas
- Internet e outras formas de divulgação de informação e de comunicação

O primeiro orador (Reitor da Univ. de Aarhus na Dinamarca) deu um exemplo de sucesso da sua universidade, começando por enquadrar as reformas ao nível do ensino no seu país, referindo o fenómeno da globalização, novos desafios sec. XXI, objectivos do governo dinamarquês, entre outros factores. O primeiro orador elogiou esta iniciativa de duas Universidades portuguesas, considerando que quebra o "status quo" e que constitui uma iniciativa única no nosso país.

Identificou algumas razões que levaram à fusão (reforçar as IES e consolidar recursos com uma melhoria geral da qualidade, maior impacto, maiores resultados académicos e internacionalização, terão sido os principais motivos), e lembrou que os reitores na sua universidade são nomeados (não eleitos) por um conselho composto maioritariamente por pessoas externas à escola (o reitor pode ser demitido em qualquer altura por esse conselho se não desempenhar bem o seu papel) e que essa liderança forte é muito importante para a gestão da mudança que uma fusão pressupõe.

Referiu ainda outros factores interessantes sobre o financiamento da sua instituição, nomeadamente que o *core business* é financiado com base em diversos factores de desempenho (45% graduados, 10% eficiência doutoramentos, 25% bibliometria, 20% fundos externos), os ciclos de estudo por "taximeter" (de acordo com os ECTS concluídos pelos estudantes), e a I&D por mecanismos competitivos que asseguram a maior parte do financiamento (50-60%).

Referiu também que o processo decorreu em 3 fases com garantias ao nível:

- das relações (Staff relations, Student relations, External relations, Web site/comunicação & relação com parceiros internacionais, EU, etc.)
- do planeamento estratégico e da integração administrativa e académica
- do processo de desenvolvimento académico

Referiu uma estrutura de governação bem diferente da da UTL/IST, que passa pela existência de fóruns por área, divididos em 4 grandes áreas com diferentes percentagens de recursos financeiros para as suas actividades em termos da sua distribuição:

- Research (33%)
- Talent Development (24%)
- Education (31%)
- Knowledge Exchange (12%)

Estas quatro áreas são representadas esquematicamente como sobrepostas, considerando-se que uma Universidade moderna combina, desta forma, massa e elite.

Depois da fusão ficaram com 4 grandes faculdades:

- Arts
- Science and Technology
- Health
- Business & Social Sciences

Estas faculdades procuram, em conjunto, encontrar soluções interdisciplinares para desafios complexos.

Têm um total de cerca de:

- 42500 estudantes
- 13400 staff
- 852 M Eur financiamento

Foi dado grande ênfase ao objectivo de reduzir estruturas e proporcionar maior liberdade aos académicos (quanto menos fronteiras houver - departamentos, centros - entre as áreas científicas melhor) e referido o facto de que a fusão não é um negócio e não se pode fazer sem verba específica para o efeito. Do mesmo modo, deve-se alargar ao máximo a formação no 1º ciclo, de forma a não colocar os estudantes num "colete de força", reduzindo ao máximo a oferta neste primeiro grau. A Universidade de Aarhus é considerada um caso de sucesso pós-fusão, com melhoria na posição de alguns Rankings.

Outro exemplo foi dado pela Universidade de Lorena (França). O Reitor apresentou as principais características das universidades francesas: escolas muito dispersas, espalhadas pelas grandes cidades (Grenoble, Toulouse, ...) e especializadas em determinadas áreas do conhecimento (Saúde, Direito, ...).

Uma vez mais a motivação para a fusão foi aumentar a massa crítica, a visibilidade da região/cidade/IES, tendo neste caso (Lorraine) sido fundidas 4 universidades para melhor enfrentar os desafios nacionais e internacionais globais (demográficos, económicos, competitividade, ...), e promover o reconhecimento/reputação e atractividade da escola, bem como o seu impacto científico.

Foram referidos alguns medos comuns a este tipo de processos de mudança:

- Das comunidades científicas (sobretudo de humanidades)

- Do pessoal administrativo
- Da perda de privilégios
- De os equilíbrios territoriais serem perturbados
- Diferentes visões do papel/organização das universidades
- ...

Ficou no final a nota de que o processo deve ser progressivo e sustentável, e fornecidos alguns dados desta escola:

- 29500 estudantes de 1º ciclo, 15700 de 2º ciclo, e 1800 de 3º ciclo
- 10 escolas de engenharia, 8 politécnicos e 28 faculdades

No debate que se seguiu ao primeiro painel, colocou-se a questão das vantagens/necessidade de uma colaboração prévia entre instituições para uma fusão bem sucedida entre as mesmas. O Prof. Holm-Nielsen (Aarhus) considera que essa colaboração, podendo eventualmente facilitar o processo de fusão entre Universidades, não é essencial. Em contrapartida, a comunicação (antes, durante e depois da fusão) envolvendo todos os intervenientes é essencial (não é possível comunicar demais). O equilíbrio entre estruturas verticais e estruturas horizontais também parece ser da maior importância, eliminando a estrutura tanto quanto possível – é necessário dar liberdade à Universidade (mas não em demasia, o excesso de liberdade também não parece ser do apreço dos Professores Universitários).

O Prof. Holm-Nielsen (Aarhus) afirma que, na Dinamarca, os processos de fusão são (devem ser) neutros para o Governo (p.ex. em termos financeiros), contudo o Governo financia mais acentuadamente as Universidades que apresentem melhores resultados, e tipicamente os resultados pós fusão são efectivamente melhores.

Outro exemplo apresentado foi o da Univ de Edimburgo, com 3 processos de fusão: 1 instituição inteira, 1 centro de I&D e 1 escola de artes.

A universidade neste momento tem:

- 29000 alunos
- 7 campus
- 800 m € de financiamento

Foi referido que as fusões são complicadas, que o inesperado sempre acontece, que é uma experiência emocional marcante, que requer tenacidade e que alguns problemas sempre ocorrem quer haja ou não um processo de fusão (como é o caso do problema do financiamento). Que há vários tópicos a ter em conta:

- Objectivos
- Organização e governança
- Financiamento
- Serviços
- Propriedade intelectual
- Publicações
- Branding
- Etc

Os casos de insucesso acontecem com frequência, e normalmente têm a ver com a tentativa de fusão de diferentes culturas organizacionais ao nível dos académicos, dos não docentes e dos estudantes. É preciso encontrar um equilíbrio entre vários pontos críticos:

- Escala/tamanho
- Qualidade
- Dispersão
- Eficiência económica
- Abrangência das áreas do conhecimento

Por fim, foi reforçado que Transparência, Comunicação e Participação/Envolvimento das pessoas parecem ser as palavras-chave do sucesso de um processo de fusão! O Prof. Nigel Paul recordou que frequentemente um processo de fusão é semelhante a uma montanha russa emocional envolvendo todo o tipo de emoções positivas (optimismo, excitação, entusiasmo, esperança) e negativas (pessimismo, preocupação, negação e pânico), e que o sucesso depende do acompanhamento destes processos e do envolvimento de todos os intervenientes na mudança (incluindo as Associações de Estudantes).

A última comunicação apresentada centrou-se nas questões da gestão do conhecimento no decurso de uma fusão no Ensino Superior, baseando-se na sua experiência no Center for Social and Economic Resarch (CASE). O Prof. Woodward refere que 50-80% das fusões não são bem-sucedidas em alcançar os objectivos a que se propunham essencialmente pelos gestores, sendo que frequentemente o insucesso resulta da dificuldade em se integrarem diferentes culturas organizacionais.

Mais informações (endereços internet/endereço ficheiros PDF na pasta do servidor, programa): programa (servidor AEP) e comunicações em <http://www.utl.pt/pagina.php?area=768¬icia=2024>