

## Movimentos de consolidação no ensino superior português

Por Daniel Bessa

**O ensino superior português vive dias de consolidação suportados por um conjunto de razões bastante válidas. O caso da Universidade do Porto e da formação avançada em Gestão é aqui analisado em pormenor.**



Daniel Bessa  
Presidente do Gabinete de Estudos da CTOC  
Presidente da Direcção da EGP  
– University of Porto Business School

Como acontece em outros sectores de actividade, também o ensino superior português passa por um processo de consolidação, em alguns casos com grande intensidade.

As razões de fundo são de diversa índole:

- verifica-se, no ensino superior português, um elevado nível de fragmentação, mais acentuado no ensino universitário do que no ensino político-técnico. Mesmo considerando apenas as universidades públicas, o seu número excede claramente o existente em outros países da mesma dimensão, cujos sistemas de ensino são normalmente considerados referenciais de boas práticas;
- o crescimento da procura ficou muito aquém do projectado quando se intensificou a expansão do sistema, já depois do 25 de Abril de 1974, com a criação de um elevado número de estabelecimentos públicos e privados;
- para além de factores relacionados com o modelo de desenvolvimento económico (que não evoluiu no sentido de exigir um aumento de qualificações tão rápido como o inicialmente esperado), debatemo-nos agora com uma demografia muito adversa, com uma taxa de natalidade das mais baixas da União Europeia e com um baixíssimo crescimento natural da população que, em 2007, foi pela primeira vez negativo. O crescimento da população residente está agora dependente de movimentos de emigrantes em primeira geração que, naturalmente, não serão grandes consumidores de ensino superior;
- nas franjas mais qualificadas do sistema (doutoramentos, mestrados e mesmo algumas licenciaturas), intensificou-se o processo de globalização, podendo levar as famílias e os estudantes portugueses a optarem por estabelecimentos de ensino

estrangeiros, com melhor *brand*. Como é sabido, muitos jovens portugueses com formação superior são hoje compelidos a procurar trabalho no exterior, podendo sentir-se menos confortáveis, na hora de procurarem convencer um potencial empregador, quando se dizem formados em escolas com níveis de reputação inferiores às frequentadas por alguns dos seus concorrentes;

- há uma redução considerável do financiamento público do ensino superior português, forçando as escolas a procurarem receita privada. Chegadas aqui, os referenciais mudam por vezes dramaticamente: quando, antes, tudo parecia admitido, incluindo níveis muito elevados de pulverização e de fragmentação da oferta, muitas vezes sem a menor consideração pelo mercado, sente-se, agora, a necessidade de ganhos de escala (para redução de custos) e de concentração nas propostas que o mercado mais valoriza;

- aspecto particular destes movimentos em busca de ganhos de escala é o que se verifica nas áreas da investigação e desenvolvimento, sempre que as universidades portuguesas se vêem compelidas a procurar financiamento internacional, nomeadamente junto da Comissão Europeia. Aqui, na hora de apresentarem os seus projectos, independentemente do mérito das linhas de trabalho que se propõem desenvolver, vêem-se sistematicamente confrontadas com a alegação da falta de escala dos seus corpos docentes e de investigadores, muitas vezes abaixo de mínimos críticos.

Não faltam, pois, razões para um processo de consolidação de grande envergadura, e ele está em marcha.

### O que está a suceder

Verificaram-se saídas do sistema por parte de alguns estabelecimentos de ensino, nomeadamente no sector privado.

Ainda no sector privado, estão em curso processos de fusão de universidades, motivados sobretudo por diminuições muito acentuadas do número de alunos, com conseqüente necessidade de racionalização.

São frequentes as alusões na comunicação social portuguesa à possibilidade de fusão de institutos politécnicos. E, no que se refere às universidades, embora ainda não se tenha chegado a este ponto, é público que há universidades intervencionadas, com o Estado português, a condicionar a continuidade do financiamento público à adopção de programas de reestruturação que já não ficam inteiramente a cargo das equipas de gestão eleitas.

A mim, mais do que os movimentos de último recurso, impostos por situações de falência ou de pré-falência, interessam-me os movimentos estratégicos, ditados pela análise da situação e pelo propósito de nos posicionarmos, perante essa situação, do melhor modo, inclusive, se possível, tirando dela algum tipo de vantagem competitiva. Como é natural, chegados aqui, não poderei falar senão do que acompanho mais de perto.

### **O caso da Universidade do Porto**

Vejo em curso, na minha universidade (a Universidade do Porto), processos desta natureza – em que, felizmente, até este momento, as decisões parecem mais tomadas em resultado de análise estratégica do que em resultado de situações de falência ou de pré-falência.

Em alguns casos, o grau de pulverização é muito elevado – por exemplo, no caso das Ciências Médicas, com a Universidade dividida em Faculdade de Medicina, Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar, Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação e Faculdade de Medicina Dentária, para já não falar em Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física e Faculdade de Farmácia, em que certamente se justifica um muito maior grau de autonomia. Tudo isto, insiste-se, no interior da mesma Universidade, em todos os casos com estabelecimentos, corpos docentes, bibliotecas e serviços administrativos próprios.

Com resultado ainda incerto, a equipa que dirige hoje a Reitoria da Universidade do Porto encontra-se empenhada num processo de consolidação. Confrontado com as resistências que se adivinham, num contexto de procura e de financiamento que não é ainda dos mais desfa-

voráveis, conseguiram-se, até ao momento, “pequenas vitórias” como o acordo na partilha de edifícios (novos edifícios a serem construídos) e, tanto quanto julgo saber, tirando partido das sinergias em termos de ocupação de espaço físico, algum propósito de racionalização na área dos serviços administrativos (hipótese de criação de uma espécie de serviços partilhados). É pouco, muito pouco, mas é um começo.

São mais interessantes os resultados conseguidos em algumas áreas de cooperação externa, envolvendo nomeadamente as Universidades de Aveiro e do Minho, para além da Universidade do Porto (refiro-me aos casos que conheço, podendo existir outros, envolvendo outras universidades).

A razão determinante terá vindo da necessidade de obtenção de escala para submissão de projectos de investigação e desenvolvimento a financiamento por parte da Comissão Europeia. Confrontadas com a reduzida dimensão dos seus corpos docentes (com tudo o que isso implica, nomeadamente méritos demonstráveis pela publicação de artigos em revistas científicas ou patentes registadas), as universidades em questão não tiveram alternativa a juntar recursos, ganhando escala. A solução anteriormente dominante, de congregação com instituições congéneres estrangeiras, se tem o mérito da internacionalização, da troca de experiências entre parceiros diversificados e do cosmopolitismo (vantagens a colocar num dos pratos da balança), tinha o grande inconveniente de nos empurrar sistematicamente para posições subalternas, entregando a liderança dos projectos a parceiros de maior dimensão (inconveniente a colocar noutro prato da balança).

Na sequência destes movimentos, há hoje vários cursos de doutoramento (e julgo que mesmo de mestrado) oferecidos conjuntamente pelas três universidades. Se a escala não trouxer mais receitas (sendo muito provável que as traga, pela própria melhoria da qualidade média do programa, juntando mais alunos em sala e podendo recorrer a professores de melhor qualidade média), tem pelo menos a vantagem de poder dividir os custos por três...

### **Formação avançada em Gestão da Universidade do Porto**

Movimento particularmente interessante é o acabado de protagonizar pela Universidade do



Porto na área da formação avançada em Gestão, de carácter executivo.

Em primeiro lugar, dentro da própria Universidade do Porto onde, desde 1988, se havia criado uma escola (ISEE – Instituto Superior de Estudos Empresariais, a partir de 2000 EGP – Escola de Gestão do Porto) que, com um sistema de governo muito próprio e com um modelo de operações liberto do espartilho do funcionamento público, chegou a uma posição de liderança no Norte do País neste tipo de formação. Em simultâneo, dentro da Faculdade de Economia (que sempre conviveu com dificuldade com o ISEE/EGP, visto sobretudo como uma ameaça), desenvolveu-se um projecto de formação de executivos protagonizado pelo ISFEP - Instituto de Serviços da FEP.

Muito recentemente, as actividades de formação avançada em Gestão, de carácter executivo, realizadas pela EGP e pelo ISFEP foram fundidas na EGP – University of Porto Business School, acabada de criar. Tendo a Universidade do Porto e a própria Faculdade de Economia da UP como associados institucionais, a EGP-UPBS é uma entidade inteiramente privada, com um sistema de governo em que avulta a participação dos seus, neste momento, 22 associados não institucionais. Dispõe de capitais próprios de 1,96 milhões de euros (43 por cento dos quais conseguidos por resultados nas fases anteriores) e parte para o mercado com uma facturação que, somando apenas as facturações anteriores, excede os cinco milhões de euros/ano.

Doravante, a Faculdade de Economia concentrar-se-á na formação conferente de grau académico (licenciaturas, mestrados e doutoramentos) e a EGP-UPBS concentrar-se-á na formação avançada de carácter executivo, podendo esta, em alguns casos, desde que assegurados os necessários requisitos em matéria de conformidade, conferir créditos que aquela reconheça.

Em segundo lugar, envolvendo a Universidade do Porto, as universidades públicas de Aveiro, Coimbra e Minho, e a Universidade Católica Portuguesa, a oferta conjunta de um MBA Internacional em regime de *full-time* (The Magellan MBA, em homenagem à figura de Fernão Magalhães, um dos portugueses que deu um contributo mais apreciável para o processo de globalização), inteiramente lec-

cionado em língua inglesa, com cerca de um terço de professores estrangeiros e aspirando a constituir uma turma de alunos também internacional.

Por maiores que sejam os méritos que tenha ou que possa vir a conseguir a EGP-UPBS, parecem insuficientes, pelo menos tal como os avaliamos neste momento, para conseguir competir eficazmente no difícil mercado dos MBA's em regime de *full-time*: um produto já absolutamente global, em que os melhores alunos são disputados (inclusive através de ofertas materiais muito atractivas) pelas melhores escolas de negócios de todo o Mundo. Ganhando escala, juntando as competências e a notoriedade das cinco universidades, tirando partido das redes de *networking* de todas elas (em que avultam dezenas de milhares de antigos alunos estrangeiros que as frequentaram ao abrigo do Programa Erasmus, e que poderão ser motivados a uma segunda experiência de ensino no nosso País), conseguiremos certamente fazer melhor – pode não ser suficiente (dependendo sobretudo de nós, os que viermos a gerir o projecto), mas é certamente um ponto de partida mais favorável.

### Decisões cada vez mais difíceis

O acabado de expor, que poderá multiplicar-se por dezenas, para não dizer centenas, de movimentos semelhantes, não pode deixar de nos levar a invocar a responsabilidade das famílias (pai, mãe, avós, os próprios estudantes) na hora de escolher o estabelecimento de ensino superior a frequentar. Num Mundo cada vez mais global, e cada vez mais competitivo, há uma cada vez maior procura de reputações, acreditações, *rankings*, e tudo o mais que possa ser exibido como factor que evidencie o mérito de um diploma.

Um diploma de estudos superiores é um activo para toda a vida. O que poderá acrescentar aquele que, ao exibi-lo, se veja obrigado a reconhecer a modéstia da instituição que o conferiu? Ou, pior, a não poder deixar de reconhecer que a instituição que o concedeu já não existe, eliminada por um qualquer processo de falência? ■

(Texto recebido pela CTOC em Julho de 2008)