

# Aprendendo a mudar e reformar: o passo a passo dos movimentos inovadores da educação em Portugal

LEARNING TO CHANGE AND REFORM: THE STEP BY STEP MOVEMENT OF INNOVATIVE EDUCATION IN PORTUGAL

**Cybele Amado de Oliveiral<sup>1</sup>**

## RESUMO

No âmbito das reformas universitárias a Universidade de Lisboa vivencia há três anos o desafio de realizar mudanças qualitativas nas suas práticas de formação e de se inserir no âmbito internacional como uma referência de excelência a nível educacional. Impulsionados pela declaração de Bolonha, o novo reitor alavanca junto ao Conselho Consultivo um movimento em prol de uma reforma que seja significativa para dentro da universidade e que contribua também com o desenvolvimento do país. O papel do gestor na dinamização desse processo de mudança é o fio condutor desse caso de ensino. Aprendizagens, tais como manter a tradição da autonomia, garantir o alicerce democrático da mudança, abrir-se à contribuição da sociedade e compreender que a mudança não ocorre por decreto e sim pela ativa participação das pessoas que a produzem e vivem são temas centrais do relato do caso apresentado.

Palavras-chave: (3) aprendizagem organizacional; mudança organizacional; gestão de organizações educacionais;

## ABSTRACT

In the field of college reforms, the University of Lisbon has been experiencing for three years the challenge of implementing qualitative changes in its practices of forming practices and of participating of the international circuit as a reference of excellency in the area of education. Boasted by the "Bologne declaration", the new principal propels a movement aiming a significant reform inside the University, that can at the same time contribute to the country's developemnt. The role of the person in charge of boasting this process of changing is tobe the conductor of this teaching case. Learning, such as maintaining the tradition of autonomy, assuring the democratic basis of change, opening up to the contribution of society and understanding that the change does not occur by force but occurs by the active participation of people that produce and live them, are the main topics of the presented case.

Keywords: Organizational apprenticeship; Organizational change; Management of educational organization

<sup>1</sup> Mestra em Gestão do Desenvolvimento Social pela UFBA/CIAGS, Diretora Presidente do Instituto Chapada e Pedagoga (FEBA) com experiência de 25 anos atuando na educação pública.

## 1. DOS COMEÇOS

A Universidade de Lisboa não é a mais antiga do país, conquanto tenha sido fundada uma universidade em Lisboa em 1290, mas esta instituição teve sua sede transferida para Coimbra, retornando a Lisboa e voltando a Coimbra diversas vezes no decurso dos séculos, sendo que em 1537 foi definitivamente posta em Coimbra, ficando esta cidade como a única a dispor de uma instituição de nível superior no país. Apenas em 9 de março de 1911 foi criada a Universidade de Lisboa como instituição pública de ensino superior. Sediada em uma cidade universitária localizada na área denominada Campo Grande, onde estão situadas a reitoria e a maior parte dos centros acadêmicos e a área destinada às práticas esportivas, conta com 8 faculdades, 7 institutos, 5 museus, um jardim botânico, diversos centros de pesquisa e laboratórios, além de um observatório astronômico. Trata-se de uma das melhores universidades do país, porém aparece no Academic Ranking of World Universities como estando além do 400<sup>o</sup> lugar. Mais recentemente vem passando por profunda reforma com foco na melhoria da qualidade acadêmica e no incremento de sua contribuição ao progresso de Portugal.

Por isso encontrei um ambiente ainda em ebulição ao visitar a Universidade de Lisboa, mesmo após três anos da implantação da reforma inspirada pelo reitor professor doutor Antonio de Sampaio da Nóvoa. À visão externa era como se toda a Universidade estivesse em uma assembléia contínua em um fórum permanente de construção de uma nova forma ainda em estado processual.

## 2. UM POUCO DA HISTÓRIA

Portugal em 2010 ainda guarda em suas memórias e histórias a tensão da época Salazarista, enfrentando o desafio de aprender a construir uma nova forma de fazer a educação do ensino superior, tendo em vista o investimento em um sistema de ensino democrático que mantenha firmemente a tradição da autonomia.

Não foi suave para os portugueses a passagem da monarquia para a democracia; como em toda a Europa, este processo foi traumático por conta daquilo que já era o hábito nas relações sociais. As elites monarquistas foram substituídas por elites econômicas (que se constituíam no mais das vezes pelas mesmas pessoas que ocupavam altos postos na monarquia) travestidas de republicanas. O sistema de governo instalado à época da queda da monarquia, denominado de primeira república, caracterizou-se por uma sequência de crises, até que em 1926 ocorreu um golpe militar, ou seja, os conflitos sociais, políticos e econômicos, acabaram por gerar uma ditadura, “para salvar a pátria”, nos mesmos moldes encontrados nos regimes de Hitler,

Mussolini e Franco. Em 1933 instaurou-se uma longa ditadura, denominada Estado Novo, comandada por Antonio Salazar, que conseguiu estreitar cada vez mais a vida das pessoas, que normatizou as atividades e os pensamentos e que, por fim gerou um medo muito grande, inclusive um medo do novo, do diferente. A sociedade portuguesa ficou acostumada com o pequeno e perdeu a noção de que o mundo é grande e com muitas possibilidades (GIL, 2008).

A revolução dos cravos (em 1974), após o longo e desgastante processo das guerras coloniais, rompeu com esse estado de coisas, porém, enquanto as estruturas democráticas foram se instalando, permaneceram os sentimentos de medo, de pequenez, a idéia de que as possibilidades são poucas (GIL, 2008). O ano de 1986, com entrada na União Européia, foi um marco importante para romper com este padrão de pensamento e conduta. De repente o mundinho se viu encarando o mundão e timidamente começou-se a crer em possibilidades. Em realidade, o mundo da globalização chegou como uma avalanche, e o português comum viu-se convocado a sair de um cotidiano muito focado na sobrevivência para uma vida mais ampla. Isso repercutiu em todas as áreas da sociedade e da individualidade.

Em meio à construção de processos de mudanças e das novas possibilidades que conquista Portugal, surge no final de 2006 e começo de 2007 a inscrição de uma promissora mudança no âmbito das universidades. Impulsionada pela declaração de Bolonha a Universidade de Lisboa, com novas lideranças, anuncia passos firmes em direção à busca pela qualidade da educação desejando ser uma referência nacional e internacional na formação de seus estudantes.

### **3. REFORMANDO**

O desejo dos que estão no clamor das novas possibilidades é que a Universidade de Lisboa seja reconhecida nacional e internacionalmente como uma referência na educação. Que desafios enfrentam?

É visível que não basta se inscrever para falar é preciso fazer inscrições na forma de atuação nos sentidos dos caminhos desejados.

A eleição da nova reitoria impulsiona com força e lidera a busca dos sentidos e dos desejos de novos rumos e melhores destinos. Os processos de reformas reencontram antigos acordos que aludem e convocam conjecturas que pretendem responder: Que Universidade queremos?

A força impulsionadora da liderança, da nova gestão, o novo reitor, Antônio da Nóvoa (2007), afirma:

“Este é para nós, um tempo de oportunidades, de aberturas, de mudança. O que nos move é um princípio de responsabilidades sociais. Na Universidade de Lisboa queremos ser construtores, queremos edificar uma instituição virada para o país e para o seu desenvolvimento. Posso me perguntar: O que pode dar ao país a Universidade de Lisboa?” (Massa Crítica 1, pag.8, nov 2007)

Em meio às mudanças nas políticas econômicas europeias nasce a Declaração de Bolonha, que coloca no palco das discussões do movimento da União Europeia a necessidade de unificar diretrizes para obter avanços qualitativos na formação de nível superior. A Europa do Conhecimento pretende oferecer aos seus cidadãos condições que favoreçam o enfrentamento das novas demandas que se apresentam nos tempos atuais.

A declaração propaga:

“O crescimento social e humano, um elemento indispensável à consolidação e enriquecimento da cidadania europeia, capaz de oferecer aos seus cidadãos as aptidões necessárias para enfrentar os desafios do novo milênio, a par com a consciência de partilha dos valores e de pertença a um espaço social e cultural comum.

A importância do ensino e da cooperação pedagógica no desenvolvimento e fortalecimento de sociedades estáveis, pacíficas e democráticas é universalmente reconhecida como tal tendo em vista a situação que se verifica no Sudeste Europeu.

A declaração da Sorbonne de 25 de Maio de 1998, apoiada nestas considerações, realçou o papel fulcral das universidades no desenvolvimento das dimensões culturais na Europa. Deu grande importância à criação de uma área dedicada ao ensino superior, como sendo o caminho crucial para promover a circulação dos cidadãos, as oportunidades de emprego e o desenvolvimento global do Continente” (Declaração de Bolonha, 1999)

Porém dentro do processo da concretização daquilo que propõe a Declaração de Bolonha, há um desafio, exposto pela voz de um membro dos órgãos de gestão da universidade e também professor, da Universidade, na entrevista concedida em outubro de 2010 : “Não são os estatutos e as normas que mudam uma Universidade, são as pessoas que o fazem” (Professor A e membro da diretoria, outubro de 2010). A afirmação remete à participação, implica um convite a que todos contribuam, se apaixonem e se comprometam.

E o que fazem as pessoas?

A Universidade de Lisboa enfrenta como primeira linha de fogo a definição dos caminhos da estrutura da Universidade. Havia interesses divergentes quanto à modalidade organizativa que definiria o futuro e a continuidade de uma

Universidade que pretendia se manter como organização pública. Como registrou a professora B e também membro da reitoria da Universidade de Lisboa a manutenção da instituição como entidade pública preservava a tradição de autonomia e a finalidade dos objetivos, ações e missão da mesma. A decisão final foi pela manutenção do sistema atual em que a instituição permanece pública, o que predefine que a Universidade manterá o ensino gratuito e não será privatizada. Portanto, respondendo à pergunta acima quanto ao que fazem as pessoas: As pessoas discutiram e votaram, ou seja, decisão incluiu à comunidade acadêmica.

As vozes se fortalecem na manutenção da tradição da autonomia conquistada há muito tempo pelas instituições públicas de nível superior. A caracterização da cultura organizacional mantém a sua tradição de modelo de gestão que insiste na autonomia: “defendo a tradição da autonomia, e somos nós que temos que mantê-la, tem que ser nós a vivê-la, a compreendê-la e a fazer. Dizer “eles” mantém um padrão sem identidade, oculto” (Professor A e membro da diretoria, outubro de 2010).

Aprendendo a incluir a todos como fundamentais no processo de mudança circunscreve-se em todas as falas e entrelinhas das escritas e publicações de pensamentos dos Conselhos Pedagógico, Diretivos e Acadêmicos das Unidades Orgânicas da Universidade, um caminho entusiasmado para a Mudança.

O reitor como dinamizador, sensível às causas da educação registra:

“Mas é preciso reconhecer que a mudança mais importante de Bolonha, a reforma dos estudos, está ainda por realizar. Até agora, procedeu-se a uma reorganização curricular, de grande relevância, mas foram insuficientes os passos no sentido de uma pedagogia que coloque os estudos no centro do trabalho universitário. Há ainda um longo caminho a percorrer...” (Massa Crítica 1, pag. 13 nov 2007).

Nasce em meio às reformas o Instituto de Educação. Em janeiro de 2010, se consolida a Unidade Orgânica da Educação. A criação deste Instituto oferece forças para o campo da educação; agora para ser professor em Portugal é necessário ter mestrado. Anteriormente os professores tinham sua formação distribuída em várias Unidades Orgânicas, como a exemplo, da área de letras já que nessa formação incluí-se integralmente a formação do professor.

Essa reforma beneficia a educação como ciência, traz um reconhecimento maior, como registra a professora C e investigadora da Universidade de Lisboa. A emergência de investir no campo investigativo da educação valoriza o quanto

a mesma precisa ser compreendida como matéria de estudo acadêmico de pesquisa científica. Aprendendo com as mudanças o nascimento do Instituto de Educação enfrenta a construção de uma identidade. Como sinaliza a professora C e investigadora da Universidade de Lisboa, “No quadro das unidades orgânicas existiam duas vertentes: A Ciência da Educação (Licenciaturas na Ciência da Educação, História da Educação, vários mestrados e doutorados) e a Faculdade de Psicologia. As mesmas já atuavam com alguma confluência entre as áreas” (Professora C, outubro de 2010).

A intenção de criar o Instituto de Educação, na percepção da Professora C e investigadora da Universidade de Lisboa, “é dar mais força na área da educação tanto no campo da investigação, quanto da formação e da intervenção social juntando os recursos humanos e a “massa crítica” já existente com todo o seu potencial” (Professora C, outubro de 2010). Dando um maior reconhecimento acadêmico e social à área da educação. Enfrentam com essa união de forças os desafios da busca pela uniformização de determinadas formas de atuação, como por exemplo processos de avaliação. O Instituto de Educação passa a reunir várias pessoas que vêm de diversas áreas. A título de exemplo, nos diz a Professora C, havia um conjunto de doutoramentos na área de ciência e na área da Ciência da Educação e todos passaram a ser doutoramentos da educação. É provável que existam formas diferentes de fazer, no entanto, as diferenças serão contributos importantes nos processos de troca e enriquecimentos gerando novas aprendizagens.

“Eu gosto de mudança e a criação do Instituto de Educação é importante para a ciência da educação da investigação... maior reconhecimento social. Ter nos juntado foi bom e deu maior dimensão na educação e isso é importante para a educação” (Professora C, outubro 2010).

#### **4. APRENDENDO**

Nessa grande assembléia permanente os conselhos geral e universitário, o senado, vão abrindo espaço e co-responsabilizando a sociedade nas decisões que influenciam mudanças no país.

Das universidades portuguesas, a de Lisboa, após este movimento de mudança, foi a primeira a realizar os processos de reforma e de adaptação a um modelo de organização e de governança das instituições de ensino superior afinadas com os novos tempos assinalados em documentos como a, antes mencionada, Declaração de Bolonha.

Em 2007 a Universidade de Lisboa candidatou-se e foi aprovada ao Institutional Evaluation Programme da European University Associations (EUA),

dentro da parceria com o governo de Portugal voltada para a presença de uma avaliação externa das instituições de ensino de nível superior no país.

A equipe de avaliadores fizeram duas visitas à Universidade de Lisboa, no ano de 2009 (março e setembro) onde manteve contatos com o Reitor e visitou o Instituto de Ciências Sociais, Faculdade de Belas Artes, a Faculdade de Direito, a Faculdade de Ciências, o Instituto de Medicina Molecular e a Faculdade de Medicina. Nestes locais a equipe avaliadora reuniu-se com os presidentes dos conselhos diretores, professores e estudantes. Após a primeira visita foi entregue um relatório de auto-avaliação produzido pela Universidade de Lisboa, em fevereiro de 2009, enquanto a avaliação realizada pela equipe americana foi apresentada em janeiro de 2010. Este relatório, bastante positivo, sugere algumas linhas de atuação que poderão facilitar a ampliação da eficácia do sistema da Garantia de Qualidade na Universidade de Lisboa.

Como processo decorrente das análises avaliativas o Grupo de Trabalho para a Garantia da Qualidade, da Universidade de Lisboa, segue se constituindo num Gabinete de Garantia da Qualidade, tendo como missão, “definir os princípios e finalidades da política de garantia da qualidade, os procedimentos de avaliação e regulação comuns às diversas unidades orgânicas” (Política de Garantia da Qualidade, pag 7).

As políticas de Garantia da Qualidade da Universidade de Lisboa têm como objetivos gerais assegurar processos contínuos de aperfeiçoamento institucional, assegurar o exercício permanente das responsabilidades frente à garantia da qualidade, contribuir na definição de práticas de funcionamento caracterizadas pela eficiência, eficácia, efetividade e transparência, dando visibilidade aos resultados atingidos, assegurando a participação democrática e ativa de todos os membros da comunidade acadêmica e da sociedade de um modo geral na análise, reflexão e debate acerca da realidade desenhando perspectivas de futuro; e pretende ainda seguir apoiando as atividades do grupo de trabalho de avaliação, dos institutos e das unidades orgânicas da organização e outros.

O Gabinete de Garantia de Qualidade enfrenta também desafios, conforme registra um dos membros da equipe técnica: “precisamos fazer nossa marca e legitimar a importância da atividade de avaliação e manutenção da qualidade. Queremos que uma cultura de qualidade seja incorporada por toda a organização, que todos estejam envolvidos pelo desejo da qualidade no sentimento e na ação (Profissional A, outubro de 2010).

O sentimento que registrei nas vozes e imagens levam a crer que o tom do entusiasmo com a possibilidade das mudanças mantém um clima “quente” em todas as conversas e diálogos com os portugueses que participam da Universidade de Lisboa e reafirmam a importância da liderança dinamizadora e sensível do reitor como disparador das mudanças e fomentador dos ânimos

que ressoam nos desejos e sentimentos voltados para a construção de uma formação de nível superior que ofereça contributos para o desenvolvimento e a transformação do país.

O que acontecerá com a Universidade de Lisboa em 2015? Em 3 anos inaugurou mudanças estruturantes, ressignificou o processo participativo, garantiu maior participação da sociedade, abriu novas possibilidades, investiu na qualificação da formação de professores e estudantes e mantém com toda força a sua tradição de autonomia sem perder de vista a garantia da qualidade com retornos contínuos que “espelham” o que são e para onde vão. O que ocorrerá daqui a alguns anos, como se seguirão os processos? A julgar pela energia produtiva que encontrei sou levada a crer que a resposta para este questão será bem positiva em 2015, quando frutos estarão sendo colhidos e, naturalmente, novos desafios alimentarão outros sonhos.

## 5. REFORMANDO

A seguir elencamos as principais mudanças, em síntese, processadas nesses 3 anos pela Universidade de Lisboa:

### 2007 – 2008- 2009

- Fundação do Conselho Consultivo da Universidade de Lisboa com a finalidade de apoiar definições estratégicas e ajudar a explicitar para a sociedade o trabalho realizado pela mesma e co-responsabilização no governo da Universidade;
- Reforço nos laboratórios associados ao centro de investigação;
- Contratação de novos doutorandos;
- Participação em conjunto com outras universidades na 4ª Convenção da *European University Association*, durante a qual foi aprovada a Declaração de Lisboa;
- Mobilidade dos estudantes: iniciativa na busca do aumento do número de estudantes estrangeiros. Visando se tornar um dos principais pólos de atração dos estudantes internacionais;
- Criação do Instituto Confúcio: possibilidade de abertura de novos cursos e promoção de iniciativas de cooperação com outros países;
- Criação do Prêmio Universidade de Lisboa que tem como objetivo premiar individualidades de nacionalidade

portuguesa, cujos trabalhos de reconhecido mérito científico e/ou cultural, tenham contribuído de forma notável para o progresso e engrandecimento da Ciência e/ou Cultura e para a projeção internacional do país;

- Novos públicos, “Maiores de 23 anos”: programa que acolhe estudantes maiores de 23 anos que não tenham tido oportunidade de ingressar na universidade;
- Criação de dois portais com reforço da organização e divulgação da informação científica e acadêmica;
- Criação do Grupo de Trabalho pela Garantia da Qualidade da Universidade de Lisboa.
- A Universidade de Lisboa candidatou-se à avaliação institucional pela *European University Association*

## 6. APRENDENDO

Nesses tempos de proximidade com a Universidade de Lisboa sabendo que temos um olhar estrangeiro, numa residência de pouco convívio, em espaços e inter espaços de interlocução, foi possível colocar a atenção nas percepções e sentimentos que afloraram na passagem pelos corredores, na animada recepção dada aos estudantes iniciantes e no encontro com os movimentos de início de ano letivo. Observei em todos os cantos que a tradição da autonomia diz muito do quanto acreditam que a democracia contribui para que as mudanças necessárias se acomodem.

É evidente que as mudanças estruturais na gestão da organização com redesenho do modelo de governança de ensino superior se constituiu em uma das principais inovações nos processos das reformas Universitárias. Com a criação do Conselho Geral realiza-se uma maior abertura da Universidade a parcerias externas. E, portanto, ampliando a captação das contribuições da sociedade na discussão da qualidade e dos caminhos da formação de nível superior

A constituição de um Grupo de Trabalho pela Garantia da Qualidade desponta a continuidade da tessitura dos novos caminhos que além de apoiarem o processo democrático criam um contínuo olhar reflexivo promovendo novos começos.

A efervescência em todos os setores mantém viva uma chama acesa que vem criando possibilidades. Todos os rostos estão vivos com entusiasmos compartilhados e com muito desejo de creditar nas mudanças os novos caminhos para a Universidade de Lisboa. Embora sejam começos e não

sabendo como as tomadas de decisões atuais irão ecoar nos tempos futuros, é válido observar que a visão para 2011 se apresenta em movimentos férteis do presente. A visão de futuro para 2011 é inspiradora e registra como uma carta de desejos um sonho possível:

“Uma Universidade que aposta no reforço da investigação científica como principal rumo estratégico, numa cultura que valoriza o conhecimento e a partilha. Uma escola com um programa acadêmico aliciente que forma, acompanha e integra cidadãos na sociedade e no mercado de trabalho. Uma instituição numa rede universitária diversificada, que assume a vontade de renovar a oferta acadêmica e adota uma estratégia ativa de transferência de conhecimento.

Uma universidade internacionalizada através das relações privilegiadas que estabelece entre grupos de investigação e que investe na atração dos estudantes estrangeiros, em particular no nível de pós-graduação.

Um espaço de desenvolvimento acadêmico, cultural, artístico e desportivo, que promove o bem estar dos estudantes, docentes, investigadores e funcionários.

Uma plataforma para a multidisciplinaridade, geradora de inovação e promotora de iniciativas ambiciosas em domínio de fronteiras.

Uma universidade governada de forma coesa, plural e participativa, assumindo a responsabilidade de consequente e formativa.

Uma instituição com uma gestão eficiente e flexível de recursos, que facilita e impulsiona as atividades académicas.

Uma referência na cidade de Lisboa que projeta internacionalmente uma imagem de reconhecido valor” (Massa Crítica 2, 2008)

## REFERÊNCIAS

POLÍTICA de garantia de qualidade da Universidade de Lisboa. Lisboa: Reitoria da Universidade de Lisboa, dez. 2008.

UMA ALAMEDA de futuros: estratégias e estatutos da Universidade de Lisboa. Lisboa: Reitoria da Universidade de Lisboa, set. 2008.

MASSA Crítica: a Universidade de Lisboa presta contas Lisboa: Reitoria da Universidade de Lisboa, nov. 2007.

MASSA Crítica 2: a Universidade de Lisboa presta contas Lisboa: Reitoria da Universidade de Lisboa, nov. 2008.

MASSA Crítica 3: a Universidade de Lisboa presta contas Lisboa: Reitoria da Universidade de Lisboa, nov. 2007.

GIL, José. **Portugal, hoje**: o medo de existir. 12. ed. Lisboa: Relógio D Água, 2008.

DECLARAÇÃO de Bolonha . Declaração conjunta dos ministros da educação europeus, assinada em Bolonha. 19 jun. 1999. O processo Europeu, graças aos progressos extraordinários dos... Disponível em: <[http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/.../Declaracao\\_Bolonha\\_portugues.pdf](http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/.../Declaracao_Bolonha_portugues.pdf)> .