com graves problemas de desenvolvimento. Entendia, então, que esses problemas, e a esperança de ajudar a resolvê-los, eram a razão de ser dos projectos e programas da cooperação para o desenvolvimento. Quando, em finais de 2002, surpreendentemente, a Fundação Gulbenkian decidiu extinguir o Serviço da Cooperação para o Desenvolvimento, reagi em inglês: "if I don't fit, I quit". Deixei a Fundação Gulbenkian para, no caminho do regresso, dedicar-me, durante algum tempo, a um tema muito querido: Ensino Superior de alta qualidade em Cabo Verde.

VIVER ACIMA DA LINHA DA POBREZA E INVESTIR NA EDUCAÇÃO

A minha família está acima da linha da pobreza. Depois de deixar o Governo e a Administração Pública, a situação melhorou. A Helena é consultora na área de Recursos Humanos. Por isso pude aceitar, há quatro anos, um interessante desafio da Leida, a nossa filha mais nova. Ela teve uma bolsa de mérito em Cabo Verde para estudar em Portugal. Porém, ela queria estudar num país mais avançado e onde pudesse aprender mais uma língua - Estados Unidos, Inglaterra, França ou Alemanha. Argumentando com a bolsa e razões económicas, a Helena e eu defendemos a solução Portugal. Como último recurso, a Leida contrapôs: vocês pagam-me os estudos nos Estados Unidos, e com a minha bolsa de mérito mais um jovem cabo-verdiano irá formar-se. Seremos dois. Assim é que as pessoas que ganham melhor deviam fazer. Ela venceu e todos estamos a cumprir. A nossa primogénita, como a Nancy gosta de dizer, teve bolsa, que aproveitou no Brasil.

Mas, só mais uma palavrinha sobre esta matéria, para evitar equívocos. Ganhei pouco, como todos os meus colegas, durante décadas, mas foi por opção e essa opção tem sido largamente compensada, principalmente de duas maneiras: em primeiro lugar, a consciência de termos vivido de acordo com os princípios que defendíamos e as condições económicas do país dá estabilidade e autoconfiança; em segundo lugar, a experiência, o reconhecimento e a visibilidade são óptimo investimento. Em conclusão, nunca se perde por fazer o que deve ser feito.

Inovação e desafios para o ISCTE*

VICTOR SEQUEIRA ROLDÃO

ALGUMAS TENDÊNCIAS QUE SE OBSERVAM NO MUNDO ACTUAL

Globalização

O movimento em direcção a um sistema mais global tem sido particularmente notório ao longo da última década, tendo o comércio e os fluxos internacionais de produtos, informação e capital crescido a elevado ritmo, verificando-se que actualmente quase todos os países compram no estrangeiro uma elevada percentagem daquilo que consomem. Também a taxa de investimento directo estrangeiro total no mundo evoluiu, numa década, de 0,8% para 25,6%, existindo actualmente mais de 35.000 empresas multinacionais que detêm cerca de 200.000 subsidiárias, cujas trocas entre si representam, nesta altura, cerca de 1/3 do comércio mundial. Este desenvolvimento de uma economia global mais integrada tem conduzido em alguns casos a reordenamentos, originando mais economias de escala e maior produtividade.

Neste contexto, em que se movimentam como grandes actores Agrupamentos Regionais de Nações, Cidades e Empresas, existem algumas forças que facilitam a globalização:

- o crescimento demográfico;
- o crescimento económico, que origina aumento de trocas de bens e serviços;
- os avanços tecnológicos, especialmente na área da microelectrónica, dos transportes e das telecomunicações, que possibilitam o fluxo de comunicação que sustenta o aumento de trocas;
- a interconexão em redes de comunicação, que permite a emergência de novos centros de influência internacional (nomeadamente financeiros);
- a crescente procura de vantagens competitivas;
- a procura de vantagens comparativas (mão-de-obra, matérias-primas, tecnologia);
- a procura de economias de escala (na produção, na logística, no marketing, ou nas compras).

VICTOR SEQUEIRA ROLDÃO
Doutor em Gestão (ISCTE) e Professor Associado do ISCTE. Foi Presidente do Conselho Científico do ISCTE em 2001 e 2002.
E-mail: vroldao@monitor.pt

** Conferência proferida na Sessão de Comemoração do 30º Aniversário do ISCTE em 16/12/2002.*

Inversamente, existem forças que contrariam a globalização, de entre as quais se destacam:

- barreiras culturais adversas à integração e geradoras de segmentação geográfica;
- regulamentações governamentais restritivas;
- dificuldades logísticas, elevados custos de transporte e canais de distribuição de difícil acesso;
- insuficiente procura global em determinados segmentos do mercado.

Contudo, a globalização não é um processo automático e ilimitado, mas, a partir do momento em que se manifesta, potencia e acelera factores que ajudaram a desencadeá-la, como sejam: mais telecomunicações, mais tecnologias de informação, mais fluxos financeiros. Por outro lado, trata-se de um processo assimétrico com grandes desequilíbrios no plano mundial, em que as regiões dominantes são os EUA, a Europa e parcialmente a Ásia, e em que alguns factores se desenvolveram mais do que outros, como é o caso dos fluxos financeiros.

A desregulamentação dos mercados financeiros e a liberalização de movimentos de capital (nomeadamente investimento directo estrangeiro), ao mesmo tempo que constitui um estímulo ao comércio internacional, pode ser também olhado como um elemento estratégico na construção de novas formas de acumulação de capital.

Pode, assim, dizer-se que a globalização faz emergir novos actores e novos equilíbrios.

Nesta evolução contextual, também na área da Universidade a internacionalização e a globalização têm vindo a ganhar uma grande relevância. Segundo um relatório elaborado por Kokosalakis (1998), por um lado, existe actualmente um crescimento anárquico do ensino transnacional, com o aparecimento de fábricas de diplomados. Por outro lado, tem vindo a desenvolver-se um movimento de liberalização de serviços educacionais essencialmente a partir dos EUA, no âmbito do GATS.

De referir que tendências para a liberalização desregulada do Ensino Superior levantam grandes reservas, não podendo o Ensino Superior reduzir-se a um mero produto comercial, governado pelas forças do mercado.

O Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Parecer de 11-2002, aprovado em 1-Out-2002) considera que é essencial que a Universidade deva valorizar, como ponto essencial da sua missão institucional, a questão do tipo de cidadãos que ela pretende que os seus graduados venham a ser. Considera, ainda, que o regime do GATS não poderá, consequentemente, ser aplicado indiscriminadamente ao Ensino Superior sem uma clara compreensão da natureza deste nível de ensino e sem o envolvimento completo do sector académico e das autoridades públicas nacionais nas negociações sobre a comercialização de serviços educacionais, devendo quaisquer regras que venham a ser adoptadas ser consistentes, transparentes e públicas.

Torna-se, ainda, fundamental a transparência dos mecanismos de regulação na formulação de acordos transnacionais e na avaliação e certificação de qualificações. Na perspectiva interna do ISCTE, é fundamental uma preocupação com a qualidade assente em códigos de boas práticas.

Também a Declaração de Bolonha contribui para uma maior abertura de espaços e trocas ao definir como objectivos:

- mobilidade de estudantes e diplomados;
- empregabilidade dos diplomados;
- maior competitividade dentro do espaço Europeu.

Delimita, no entanto, esse mesmo espaço através de uma ordem assente na compatibilidade de graus académicos, num sistema de créditos e na garantia da qualidade dos cursos.

Tecnologias de Informação

A integração das tecnologias de informação com as telecomunicações veio mudar fortemente a forma como as empresas operam, nomeadamente na ligação cliente-fornecedor, com a substituição progressiva do intermediário, com a alteração de canais de distribuição e com o desenvolvimento da organização virtual funcionando em rede. Este tipo de desenvolvimento favorece a centralização de informação, nomeadamente o planeamento e programação, e a descentralização na acção.

De uma forma geral, as grandes mudanças introduzidas pelas tecnologias de informação podem caracterizar-se por:

- importantes ganhos de sistema, devido à possbilidade de integrar as fases de concepção e produção;
- possibilidade de coordenação de actividades desconexas no espaço;
- maior flexibilidade, de modo a permitir o uso de técnicas avançadas, mesmo em pequenas e médias empresas de processo descontínuo e até em trabalho de tipo artesanal;
- melhoria da ligação oferta-procura, pela redução significativa do tempo de resposta;
- possibilidade de aumento de produtividade (na medida em que é produzido mais *output* com o mesmo pessoal);
- melhoria de qualidade dos produtos e serviços.

Bons sistemas informáticos podem permitir melhorar os sistemas de informação, nomeadamente através da captação de dados em tempo real e automatização flexível do processo apoiado em ligações em rede e bases de dados. Janet Fulk e Geraldine DeSanctis (1995), tendo estudado as tecnologias da comunicação com suporte informático, consideram cinco factores principais inerentes às novas tecnologias de comunicação, que originam desenvolvimentos vários:

a) *grande crescimento na velocidade da comunicação com grandes volumes de informação a serem transportados a taxas nunca antes imaginadas;*
b) *enorme redução dos custos de comunicação em virtude dos grandes desenvolvimentos da tecnologia informática e de comunicações;*
c) *grande crescimento nas comunicações de banda larga, que permite a transferência simultânea de mais informação de múltiplas frequências;*
d) *expansão das ligações e da conectividade com milhões de pessoas e máquinas a ligar-se em intra e internetworks;*
e) *integração da comunicação com as tecnologias de computador.*

Esta integração de comunicações permite o funcionamento em rede e pode processar-se segundo combinações de *clusters* entre funções, segundo a dinâmica dos sistemas abertos. O fluxo de informação, através de "circuitos deste tipo, pode permitir uma enorme eficiência e flexibilidade, sendo certo que, quanto maior fôr a eficiência da comunicação dentro ou fora da organização, tanto maior o interrelacionamento entre as diferentes áreas".

Uma das consequências maiores das Tecnologias de Informação é, sem dúvida, o Ensino à Distância.

Peter Drucker, numa recente entrevista sobre a previsão da evolução da sociedade, afirmou que o *e-learning* dirigido aos executivos e trabalhadores do conhecimento qualificados seria um dos maiores negócios da próxima vaga económica, a par da biotecnologia.

O Ensino à Distância permite que cada aluno aprenda ao seu próprio ritmo e escolha o seu estilo de aprendizagem, tanto em modo de colaboração assíncrona (em que não existe interacção em tempo real entre formador e formandos) como síncrona (na qual formador e formandos estão interligados em simultâneo). É de referir que o número de utilizadores em simultâneo pode ser muito mais elevado que na formação presencial. Por outro lado, o *e-learning* reduz as despesas de viagem, o tempo necessário para formar as pessoas e diminui a utilização de salas de aula, permitindo reduzir os custos de formação.

No entanto, o Ensino à Distância esbarra com grandes resistências à mudança e falta de preparação pedagógica para o ensino *online* dos professores. As Universidades Americanas, e algumas Europeias, têm realizado um grande desenvolvimento nesta área, especialmente dirigidos à pós-graduação e MBA.

Em Portugal, apenas algumas instituições têm trabalhado este novo veículo, sendo de considerar, para além da Universidade Aberta, a Universidade Católica, o ISEG, a Universidade Nova e a Universidade de Aveiro.

O Conhecimento

Vivemos uma era de grande mudança e complexidade em que os desafios que as empresas enfrentam para competir e sobreviver são enormes. Enquanto há dois séculos, o tempo que o conhecimento humano levava a duplicar era de 150 anos, na década actual é de apenas um ano, tendo o tempo de ciclo de vida dos produtos decrescido enormemente na generalidade dos sectores. Assim, há que reconhecer que a competência, as qualificações, o conhecimento e os produtos, não se mantêm adequados por muito tempo, gerando-se desvantagens comparativas quando não há **inovação** e rapidez na inovação.

Ou seja, nesta situação em que a oferta excede a procura, em que a concorrência entre produtos se torna mais intensa, com maior nível de exigência dos compradores, é maior a necessidade de inovação e maior a necessidade de resposta baseada numa rede de trocas de informação rica, em que seja optimizada a eficiência de comunicações, pois aí reside a capacidade de interligar os diferentes níveis da empresa de uma forma permanente e sistemática.

Assim, actualmente, o conhecimento é considerado o recurso estratégico mais importante e a aprendizagem a capacidade estratégica mais importante das organizações (Michel Zack, 1998). Isso ganha mais significado quando se sabe que quanto mais a empresa sabe mais pode aprender. Nessa linha, Thomas Davenport e Lawrence Prusak (1998) consideram que as actividades baseadas no conhecimento, nomeadamente a concepção e desenvolvimento de produtos e processos, têm vindo a tornar-se as funções internas da empresa mais relevantes para a conquista de vantagens competitivas.

De facto, os intangíveis que acrescentam valor à maior parte dos produtos e serviços são baseados no conhecimento - *know-how*; concepção do produto; marketing; conhecimento do cliente; criatividade e inovação (J. B. Quinn, 1999) - e, embora o conhecimento se tenha vindo a tornar um recurso transaccionável, é **sobretudo a capacidade de aprender e de se adaptar a**

novas condições que determina o desempenho das pessoas individuais e colectivas.

Nomeadamente, Lundvall e Borras (1998) consideram que, se verifica uma intensificação do processo de codificação do conhecimento em informação com recurso a tecnologias de informação, adquirindo o conhecimento cada vez mais as propriedades das *commodities*. O conhecimento codificado pode ser transformado em informação e ser transferido com relativa facilidade por via de infraestruturas (bases de dados e pela Internet), mas o conhecimento tácito (valores, comportamentos, cultura) é mais dificilmente convertível em informação e dificilmente transferível e vendido no mercado, ou seja, sem interacção presencial não há transferência de conhecimento tácito. De notar que mesmo o conhecimento codificado, enquanto *commodity*, tem características muito particulares, por ser difícil de negociar no mercado, pois é difícil chegar a um preço por ter um custo elevado de produção e um pequeno custo marginal de cópia. No entanto, tem sido a codificação que tem permitido às empresas adquirirem conhecimento a um custo mais baixo, **o que permite mais conhecimento, mais inovação, elevada variedade e maior rapidez.**

Mudança e aprendizagem estão intimamente ligadas. A aceleração da mudança confronta as organizações com novos problemas que exigem novas qualificações. Num contexto de mudança acelerado, a inovação é implícita e tudo indica que o processo não tenderá a abrandar no futuro próximo. Neste plano, um estudo de Lazaric e Lorenz (1997) identifica quatro tendências maiores na área do conhecimento:

- aceleração da mudança tecnológica com redução dos tempos de ciclo dos produtos;
- colaboração interorganizacional em rede - a integração das diferentes tecnologias baseadas em diferentes disciplinas obriga a sair da organização tradicional;
- integração do conhecimento no interior das organizações de uma forma flexível;
- recurso elevado a centros de conhecimento especializados - a elevada especialização do conhecimento tem conduzido a um aumento do recurso a centros de I&D Universitários que dominam especificamente determinadas áreas.

De assinalar, ainda, que a Ciência tem vindo a transformar-se progressivamente em Transdisciplinar, ultrapassando as barreiras entre disciplinas não hierarquicamente organizadas - já não há lugar para a engenharia pura e dura, esta mistura-se com a gestão e com outras disciplinas. Verifica-se, hoje, que a formação universitária muito especializada e orientada por áreas rígidas resulta numa necessidade posterior de reprogramação e especialização em novas áreas, quando o recém-formado procura e obtém emprego.

Segundo Peter Drucker, neste tipo de sociedade, os trabalhadores do conhecimento tenderão a ser o recurso-chave e, geralmente, tornar-se-ão associados - trabalham para a organização, mas não lhe pertencendo.

Estrutura da organização

Ao longo do Século XX, a empresa tornou-se a principal forma de organização geradora de riqueza. Consiste numa estrutura muito hierarquizada com empregados muito dependentes da organização, trabalhando para esta em *full time* num local fixo certo.

Tudo indica que o efeito congregado da globalização, das tecnologias da informação e da economia do conhecimento, promoverá a transformação das estruturas organizativas existentes. De facto:

- tanto no trabalho como na organização, grande parte dos fluxos são cada vez mais fluxos de informação, que tendem nalguns casos a substituir os fluxos de bens;
- não há necessidade de uma grande proximidade física, uma vez que os custos de comunicação tendem a decrescer;
- existe uma forte tendência para a alteração das tarefas, com maior autonomia individual, alteração dos processos de controlo e alteração dos sistemas de controlo;
- o factor de produção trabalho tende, cada vez mais, a ser substituído pelo conhecimento, mas este não é detido pela organização e não pode ser controlado da mesma forma que os factores de produção tradicionais, como o capital, trabalho e materiais.

Esboça-se, hoje, a tendência para a existência conjunta de dois tipos de organizações mais comuns: grandes organizações transnacionais e pequenas empresas em rede. As grandes organizações transnacionais são conglomerados com base em muitos países do mundo em concorrência oligopolística, integrados vertical e horizontalmente, em que a concepção e a produção são controladas pela mesma organização com marcas bem estabelecidas e com uma hierarquia e controlo tradicional baseado em órgãos centrais fortes e flutuação do restante pessoal. As pequenas empresas em rede são constituídas por combinações temporárias de pequenas empresas de poucas pessoas ligadas em rede, funcionando em gestão por projecto, muitas suportadas em subcontratação com grande necessidade de flexibilidade e inovação.

O funcionamento de pequenas empresas em rede, posicionadas segundo a cadeia de valor, permite combinar diferentes recursos, actividades, conhecimentos e métodos de uma forma que lhes permite aumentar a flexibilidade nas suas diferentes formas (S. Lakhal *et al.*, 1999). Com efeito, na medida em que as empresas se concentram nas actividades da cadeia de valor em que podem ofere-

vantagens (isto é, em que são melhores), maximizam o seu valor acrescentado mentam a flexibilidade.

a organização em rede, a utilização de múltiplos canais, nalguns casos redun-es, permite uma maior velocidade do que com a utilização de um único canal, numa empresa normal origina bloqueios. Embora uma empresa não necessite de zar permanentemente todos os canais de comunicação que tem potencialmente oníveis, a sua flexibilidade aumenta se o número de possibilidades de que pode ôr em cada momento fôr mais elevado. Para a eficácia de comunicação, o meio uporte de que se serve é vital. Note-se que, embora o contacto através da forma seja o mais rápido, é o menos preciso. Paralelamente, a possibilidade de comu-ções múltiplas por via electrónica é um tipo de suporte rápido e eficiente, que mite melhorar a densidade de redes e aumentar a velocidade de comunicação.

egundo Manuel Castells (2000), o conhecimento e a informação foram sem-centrais em todas as sociedades. **O que é novo na nova economia é o fun-namento em rede**. A empresa continua a ser a unidade legal de acumulação capital que se torna um nodo de uma rede, sendo a unidade do processo de dução o projecto do negócio.

As redes desorganizam a hierarquia, tendendo o poder dos fluxos a preceder os xos de poder. O dilema da Sociedade em Rede *(Network Society)* é que as insti-ções políticas já não são a sede do poder. O poder real está nos fluxos instru-ntais, nos códigos culturais embebidos nas redes.

Parece, assim, que existe uma clara tendência para o funcionamento em rede que tornou já o novo paradigma da organização, o que confirma que a antiga imagem cientista solitário no seu gabinete de investigação, descobrindo novos produtos, já o é realista.

No que concerne à Universidade, à medida que a produção de conhecimento se torna is transdisciplinar, ultrapassando as fronteiras tradicionais, **a criação de sinergias ravés de alianças** torna-se uma condição. Assim, para que as coisas ganhem uma mensão Europeia, torna-se necessário funcionar em rede no que diz respeito à investi-ção, à mobilidade e, no geral, a todos os tipos de cooperação.

ISCTE - RETRATO EM NÚMEROS MUITO SINTÉTICO

Na última década, o número de Licenciaturas no ISCTE evoluiu de 4 para 14 e o úmero de Mestrados em funcionamento médio anual de 3 para 18 (o número de

cursos de Mestrado registados é de 46), tendo o número de alunos crescido em 63%. Em 2000/01, este número era de 5275 alunos.

Os indicadores do ISCTE, na última década, evoluiram da seguinte forma:

	90/91	00/01	
Alunos Licenciatura	3172	4850	
Alunos Mestrado	60	425	
Total Alunos	3232	5275	Δ 63%
Licenciaturas em funcionamento[1]	4	14	
Mestrados em funcionamento	3	18	
Doutoramentos anuais	2	11	
Nº Docentes	322	426	Δ 32%
Rácio Aluno/Docente	10:1	ETI's-354 12,4:1	

Verifica-se, assim, um enorme crescimento, especialmente do número de alunos. O rácio docente aluno cresceu de 10 para 12,4[2], o que se pode considerar aceitável, pois no Reino Unido evoluiu no mesmo período de 9 para 18.

Existem, actualmente, no ISCTE as seguintes áreas, agrupadas em função da capacidade de gerar ETIs:

	ETI's gerados		
I	• Métodos Quantitativos	55.8	
	• CTI	51.7	2 lic.
	• Finanças	50.0	1 lic.
	• Sociologia	48.1	2 lic.
	• Gestão	47.9	4 lic.
II	• Economia	32.6	1 lic.
	• Psicologia	24.1	1 lic.
	• Antropologia	17.8	1 lic.
	• Arquitectura	14.9	1 lic.
	• História	11.2	1 lic.
III	• Direito	8.3	
	• Estudos Africanos	1.6	

Ou seja, a partir de duas áreas de base - Gestão e Sociologia -, emergiram na última década doze áreas autónomas, que gerem Licenciaturas, Mestrados, realizam investigação e têm capacidade de prestar serviços.

Após uma fase de movimentos centrífugos, que levaram à criação de vários departamentos e secções autónomas, tudo indica que estamos numa altura de reordenamento com a criação de plataformas intermédias de gestão.

No que concerne à investigação, é de referir que a quase totalidade da investigação existente no ISCTE se processa através de Centros Associados que são 19, no momento actual.

No conjunto, os centros de investigação associados ao ISCTE e as instituições participadas pelo ISCTE, apresentam perfis diversificados, nomeadamente (quanto a actividades principais e dimensão):

- centros que desenvolvem sobretudo actividades de investigação científica, na maioria dos casos unidades de investigação sujeitas a avaliação periódica pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia;
- centros que desenvolvem, sobretudo, actividades de formação, na maioria dos casos cursos de Pós-Graduação;
- instituições participadas pelo ISCTE, concretamente o INDEG e o INESLA, nas quais se desenvolvem sobretudo actividades de formação Pós-Graduada.

Segundo o Grupo de Trabalho sobre os Protocolos entre o ISCTE e os Centros do Universo ISCTE (2002), o número de projectos de investigação no conjunto destes centros é da ordem dos 150/ano, envolvendo cerca de 300 investigadores. Estes Centros Associados e instituições participadas promovem, ainda, a publicação de 8 revistas científicas ou técnicas, em suporte papel. Está prevista a publicação de 1 revista em suporte electrónico.

Vários destes centros estão ligados a duas unidades do ISCTE na área de investigação: a UNIDE e a UNICS.

A UNIDE tem como âmbito as ciências empresariais. Vários dos centros têm protocolo com ela: ADETTI; CEMAF; GEST-IN; GIEM; GIESTA; IN OUT GLOBAL; OVERGEST. Está organizada em 15 linhas de investigação. Tem em curso três projectos de investigação financiados externamente.

A UNICS tem como âmbito as ciências sociais. Estão ligados a ela vários centros e departamentos do ISCTE. Os centros ligados à UNICS são: CEA; CEAS; CEHCP; CET; CIES; CIS; DINÂMIA; LER HISTÓRIA. A UNICS é uma estrutura de subsidariedade, interdisciplinar, com acção principalmente em três domínios: secretariado comum, conferências temáticas interdisciplinares, publicação de Revista.

Para o ano de 2000, o valor global dos movimentos financeiros de entrada rondou o milhão de contos, sendo que 70% provinha de três instituições ligadas essencialmente à formação.

No que concerne a **Edifícios, Instalações e Equipamentos**, pode considerar-se que as condições físicas do ISCTE em termos de espaço melhoraram substancialmente com o novo edifício, que amplia o espaço de 600 m² para 2000 m². Já em termos de equipamento de suporte (quer informático quer equipamento geral), pode considerar-se que estamos longe das condições mínimas necessárias.

DESAFIOS PARA O ISCTE

Alguma Clarificação Estratégica sobre Áreas Prioritárias

Em que áreas apostar preferencialmente?

- numa universidade que foi fundada com base na Gestão e Sociologia;
- num mundo globalizado em que a Economia do Conhecimento e as Tecnologias de Informação se tornam determinantes;
- num país em que algumas procuras vão diminuir e alterar-se nos próximos anos.

Cabe a cada área do ISCTE, e às áreas no seu conjunto, definir vectores de desenvolvimento. O anterior plano estratégico, que interessa actualizar, definia três grandes eixos de desenvolvimento:

1. Gestão;
2. Ciências Sociais;
3. Tecnologias.

Existem agora áreas emergentes, que começam a desenhar-se com autonomia de eixos especificos de desenvolvimento do ISCTE.

A área de Ciências e Tecnologias de Informação já tem dimensão. O mercado está receptivo, existindo grandes possibilidades de novas apostas.

A área de Arquitectura, sendo diferenciada de todo o universo ISCTE a partir do momento em que foi criada e resultou, cabe desenvolvê-la e eventualmente afirmá-la como um eixo estratégico diferenciado.

Também as áreas de Métodos Quantitativos, Economia e Psicologia poderão vir a constituir Grandes Eixos de Desenvolvimento.

Por outro lado, áreas transversais interdisciplinares devem começar a ser equacionadas numa lógica de major-minor, como a Declaração de Bolonha aconselha.

Organização Interna

O nível de complexidade já atingido pelo ISCTE, quer em termos de variedade quer em termos de dimensão, obriga a alguma reflexão sobre a forma de organização interna e sobre os fluxos de informação no seu interior.

Numa organização em que existem já doze áreas científicas específicas, parece ser interessante a criação de plataformas de organização intermédias (o que já se encontra em curso através das denominadas Escolas).

Este reordenamento deverá, no entanto, levar em linha de conta articuladamente a actividade docente e a actividade de investigação, sem pôr em causa a interdisciplinaridade (uma das grandes riquezas do ISCTE), ao mesmo tempo que melhora os vários fluxos de informação no interior da instituição, que, como se sabe, frequentemente funcionam deficientemente.

Ou seja, a definição da nova arquitectura institucional do ISCTE em curso, deverá ser aproveitada para reequacionar o modelo organizacional de investigação, cuja estrutura actual já não satisfaz. Com efeito, a estrutura existente: CIC → (UNIDE, UNICS), → Centros Associados, já não é eficaz, devendo ser procuradas alternativas mais consistentes.

Aceite o princípio da autonomia organizacional e, consequentemente, da pluralidade e diversidade das unidades de investigação (centros, departamentos), reconhece-se, de uma maneira geral, a importância de o ISCTE dispôr de uma estrutura central de apoio às unidades descentralizadas.

Nomeadamente, parece haver consenso quanto à importância de existir uma estrutura com capacidade para assegurar infra-estruturas e serviços de interesse geral, como por exemplo:

- condições adequadas de acesso a bases de dados mantidas por entidades externas, nas áreas de interesse para a investigação do ISCTE;
- recolha e distribuição de informação sobre concursos e outras oportunidades de financiamento de actividades de investigação, públicas e privadas, nacionais e internacionais;
- promoção da cooperação inter-universitária ou com outras instituições.

Também o sistema de informação inerente a toda a organização ISCTE deve ser explicitado e melhorado, tanto no plano administrativo como no plano científico-pedagógico.

A comunicação, troca de informação e cooperação entre docentes/investigadores e unidades de investigação do ISCTE processam-se, normalmente, numa base informal, assente muitas vezes na iniciativa individual. Esta é uma característica normal e desejável da colaboração científica. Mas, ela poderá ser facilitada e apoiada, se forem criados mecanismos de suporte à cooperação interna e à divulgação externa, em particular: um sistema de informação sobre as actividades de investigação realizadas no ISCTE, consistindo numa base de dados de livre acesso, no website do ISCTE, que reúna dados sobre projectos realizados e em curso, por área, contendo resumo e, eventualmente, "outputs" do projecto, indicando responsável, equipa, entidade financiadora, montante do financiamento, publicações, etc. Este sistema de informação poderá estender-se à edição de anuários, guias, ou qualquer outra forma julgada adequada, em papel.

Internacionalização

Se a Declaração de Bolonha tiver o efeito que se supõe, o espaço europeu tenderá a ser um espaço muito aberto no domínio do Ensino Superior. Se adicionalmente se processarem movimentos de liberalização no âmbito do GATS, a competição será particularmente intensa. A competição das Universidades no plano internacional será, eventualmente, dentro de alguns anos, idêntica à que hoje se verifica com as empresas de consultoria transnacionais.

Interessa, assim, que o ISCTE institucionalmente defina posicionamentos e movimentos em termos geográficos internacionais. Nesse sentido, a Escola de Gestão tem vindo a dar passos importantes na China, Moçambique e Cabo Verde e, agora, no Brasil. É um exemplo a ter em conta.

No plano da investigação, verifica-se que a participação de investigadores em equipas e redes internacionais nas áreas das ciências sociais e empresariais tem aumentado nos últimos anos, mas situa-se a níveis consideravelmente inferiores aos das ciências exactas e naturais e das engenharias.

O ISCTE poderá criar condições que estimulem os esforços de internacionalização, através de:

- apoio à preparação de projectos internacionais em rede, quer disponibilizando verbas para deslocações ao estrangeiro, ou cobertura de despesas de deslocação a Lisboa de investigadores estrangeiros, a fim de redigir as propostas, quer dando suporte técnico-administrativo ao preenchimento dos formulários dos concursos;
- facilitação da criação e aproveitamento de oportunidades para atracção de professores estrangeiros, a título de professores visitantes;
- promoção da cooperação com comissões internacionais de avaliação do ensino e da investigação;
- divulgação, em inglês, da actividade de investigação científica desenvolvida.

Mas, sobretudo, o ISCTE deverá inserir-se em redes europeias e mundiais de universidades, quer para a realização de Pós-Graduações, quer para a realização de investigação. A definição dessa inserção deve ser mapeada e objectivamente perseguida.

Ensino à Distância

Hoje, as grandes universidades já processam parte do seu ensino à distância, segundo odelos variados. Aumentam, assim, a sua eficiência e, sobretudo, a capacidade de etração internacional. Especialmente no domínio das Pós-Graduações, a oferta menta diariamente na Internet, por vezes sem qualquer encargo para o utilizador.

Sabendo que os concorrentes directos do ISCTE (Universidade Católica, ISEG, iversidade Nova, Universidade de Aveiro) já se movimentam neste espaço, encon-se aqui um vector de desenvolvimento fundamental.

Mais importante que desenvolver novos produtos, é talvez potenciar os produtos stentes com este novo veículo complementar da formação tradicional.

Desenvolvimento da Investigação

egundo o Documento de Trabalho da Comissão Coordenadora/Conselho ntífico (CC/CC) sobre Política de Investigação Científica do ISCTE (2001), é onhecido que, embora constituindo uma dimensão essencial da actividade univerria e a principal base de avaliação para a progressão na carreira, a investigação cienca aparece *subordinada, na maioria das instituições, à lógica da carreira docente*: em ra, a pesquisa é feita em tempo parcial nos tempos que a docência deixa livres. O tuto da carreira docente tende a secundarizar a investigação relativamente ao ensi- Interessa reflectir e agir no sentido de *criar condições para uma valorização prosiva das actividades de investigação, um maior equilíbrio entre ensino e investigação ma melhor articulação* entre estas duas missões da universidade. A investigação erá ser reforçada enquanto tal e como suporte das actividades de ensino.

arece, assim, conveniente dirigir atenção e aprofundamento aos seguintes aspecpotenciadores de investigação:

efinição da investigação de interesse estratégico para o ISCTE;

ncorajamento de investigação multi e interdisciplinar;

alorização das áreas disciplinares (e, possivelmente, dos docentes) com maior protividade científica, sem prejuízo das oportunidades de acesso abertas a todas as eas e docentes/investigadores do ISCTE;

ma melhor articulação e complementaridade entre formação e investigação;

escente integração de estudantes de Licenciatura, Mestrado e pós-Doutoramento as actividades de investigação das unidades existentes;

- redução progressiva dos tempos lectivos, compensando-os com actividades de investigação, mediante o envolvimento de alunos em projectos de investigação a partir dos 3º e 4º anos, contando esse trabalho como créditos.

Por outro lado, a instituição de um *quadro de investigação* no ISCTE, como tem vindo a ser proposta pela CC/CC, deverá ser entendida nesta perspectiva como um meio de contribuir para valorizar e incentivar as actividades de investigação científica. Embora a possibilidade de instituição desse quadro se encontre, no imediato, limitada a um número restrito de lugares (3% da totalidade do corpo docente), a sua concretização só fará sentido como embrião de um quadro a ser alargado com o tempo - e a acompanhar a desejável evolução para uma paridade entre actividades de investigação e ensino.

A instituição do quadro de investigação deverá ser de molde a facilitar a criação de condições para que exista a mobilidade inter-carreiras docente e de investigação.

Sistema de Qualidade e Avaliação

O sistema de Avaliação do Ensino Superior está instituído com base na CNAVES. Do sistema conjunto de avaliação faz parte a auto-avaliação, que constitui a peça mais importante de todo o processo.

A auto-avaliação, que é o processo interno de confirmação da qualidade dos cursos, tem uma grande importância. Esta avaliação interna, recomendada pala CNAVES, incide sobre cursos (e implicitamente sobre instituições), centra-se na avaliação de processos e do funcionamento, e conta com o ponto de vista dos docentes e dos alunos.

Para além da auto-avaliação proposta pela CNAVES, o ISCTE deve ir mais longe e estabelecer, por curso e por área, sistemas de garantia de qualidade baseados em códigos de boas práticas.

Por outro lado, o sistema de avaliação da investigação é essencialmente centralizado na Fundação da Ciência e Tecnologia, mas também aqui poderão ser estabelecidos sistemas de auto-avaliação. Ou seja, julga-se necessário criar dentro das unidades de investigação rotinas de auto-avaliação e apreciação do desempenho dos investigadores, o que implicará a definição de indicadores apropriados que poderão ter expressão, quer quantitativa (trabalhos publicados, etc.) quer qualitativa (que atenda ao modo como se desenvolve a actividade científica).

NOTAS

1. As Licenciaturas mais frequentadas são Organização e Gestão de Empresas, com 1466 alunos, e Sociologia, com 676.
2. 13.7 por ETI.