

## Um poderoso instrumento de mudança

José Tribolet

Professor Catedrático de Sistemas de Informação do Instituto Superior Técnico  
Presidente do INESC, Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores

Há vinte e cinco anos encontramos-nos pela primeira vez, eu, o Luis Vidigal e o Lourenço Fernandes, numa conferência em Nova York e logo ali, numa conversa que tivemos, partilhamos as nossas visões sobre o sistema universitário e de investigação em Portugal, face ao que conhecíamos no mundo. Partilhámos também a ambição de contribuirmos para o progresso do nosso País, pela aposta na C&T. Quando eu voltei para Portugal, o Lourenço Fernandes apareceu no meu gabinete a dizer “Vamos começar?”, e a nossa aventura comum arrancou aí.

Assim e em primeiro lugar, importa relevar que a problemática que deu origem ao INESC - a qual aliás se mantém actual – foi a criação de condições adequadas para o exercício profissional de actividades de I&D em Portugal. A forma de responder a essa problemática, há vinte anos, a solução concreta que encontramos então, foi a criação do INESC.

Foi referido um meu comentário anterior, segundo o qual eu esperava que, por efeito de demonstração, a acção do INESC fosse indutora de uma modificação do sistema universitário. Na verdade, a solução INESC induziu parcialmente várias transformações, mas o sistema não mudou da forma e com a velocidade que eu esperava que mudasse. No contexto actual do sistema universitário é importante reflectirmos e tentar perceber o porquê deste sistema não ter mudado.

Os sistemas de ensino universitário e de ensino superior, assim como os sistemas de I&D a eles associados, devem ser vistos como sistemas absolutamente normais, no sentido em que existem para produzir coisas para o seu exterior, e não para se auto alimentarem. Estes sistemas existem como recursos da sociedade para produzir algo.

O sistema universitário em geral serve para produzir pessoas para o país, para a sociedade e para elas próprias se valorizarem e serem capazes de produzir riqueza, cultura, solidariedade e um conjunto de coisas importantes na sociedade, em ambientes de vida real. É um sistema produtivo que tem que produzir conhecimento e é para isso que serve a investigação.

O sistema tem de produzir conhecimento, para poder fazer *downloads* desse conhecimento nas pessoas. Mas esse conhecimento deve ser actuante, actualizável, útil, para fazer progredir o País e a sociedade. A investigação no sistema académico produz também conhecimento em estado puro, com valor directo, pois pode ser directamente fornecido aos agentes que estão na sociedade, às empresas e às diversas instituições.

Portanto o sistema a que me refiro é um sistema operativo simples, é uma fábrica de pessoas e conhecimento. Então porque é que nós não olhamos para este sistema com normalidade? Desculpem a comparação, porque as pessoas podem ficar chocadas, mas vou comparar este sistema com uma fábrica de salsichas. Uma fábrica de salsichas, hoje em dia, para funcionar num país evoluído como os Estados Unidos, ou num ambiente como a Europa, tem de ter práticas certificadas de qualidade, desde a qualidade dos produtos à entrada, que são inspeccionados, à qualidade das práticas de produção, que é inspeccionada, à da própria organização que é auditada, enfim tem de prestar contas pelo que faz, como faz, e o que produz para a sociedade e também tem de pagar impostos sobre os lucros da sua actividade. Tudo isto é considerado não só normal, mas exigível, na sociedade moderna. É normal para uma empresa se manter no mercado, mesmo que seja apenas para produzir salsichas.

Mas quando se trata do sistema universitário, então tudo é anormal! O argumento frequentemente invocado para esta anormalidade é porque, neste sistema, tudo é tão especial porque afinal se lida com Pessoas, e tão intrinsecamente autónomo, pela necessidade de garantir a liberdade de crítica das ideias indispensável à criação intelectual, que neste sistema acaba-se por nem sequer se tratar os alunos como salsichas, tratando-os sim, efectivamente, muito pior do que salsichas.

Os processos produtivos do capital humano e a organização do sistema universitário português não se baseiam em processos e práticas de qualidade, a eles não se exigindo que sejam certificados, não alcançando assim sequer o rigor e o controle de uma mera fábrica de salsichas!

Esta situação nacional é muito grave porque assenta num paradigma de base que está errado. A universidade tem de ser mais do que um sistema normalíssimo de produção de salsichas, nunca menos do que isso!

Na produção de investigação passa-se a mesma coisa. O sistema é supostamente tão especial, os investigadores são tão especiais e as pessoas são tão brilhantes, que até temos dificuldade em falar com elas. Parece que não podem compreender que as actividades têm custos e que é preciso exigir racionalidade no funcionamento das instituições e rentabilidade dos seus financiamentos.

Nós estamos numa sociedade e existimos no meio dos compromissos, dos conflitos, dos dramas da nossa sociedade. Somos parte dela e somos normalíssimos. O paradigma básico que a solução INESC procurou trazer para Portugal foi a prática de I&D, segundo padrões de normalidade correntíssimos em países anglo-saxónicos. Não inventámos nada, mas copiámos simplesmente, adaptando as melhores práticas institucionais anglo-saxónicas à idiosincrasia vigente, naquele momento, em Portugal. Copiámos padrões de organização para a produção de investigação e de pessoas, padrões normalíssimos em países sobretudo anglo-saxónicos, e não só.

Fez-se de facto uma grande demonstração da possibilidade de radicar em Portugal actividades de I&D profissionais, enquadradas institucionalmente de forma normal, na economia, na academia, na sociedade. Fomos a primeira instituição de investigação que não era do Estado, mas privada, cujo objectivo não era produzir lucro para os accionistas, não era distribuir dividendos, não tinha fins lucrativos - mas isto não quer dizer trabalhar com prejuízo, mas sim trabalhar com resultados positivos, só que os saldos positivos da actividade não se destinam a ser distribuídos como em dividendos aos accionistas, mas antes ser reinvestidos para assegurar a continuidade da existência autónoma da instituição, capacitando o planeamento do seu futuro, da sua liberdade, de ser livre de fazer nascer, de viver, de amadurecer, de se transformar e até de morrer. Note-se que já antes a Fundação Calouste Gulbenkian tinha tentado fazer acontecer em Portugal algo deste tipo, através do Instituto Gulbenkian de Ciência, mas este não tinha personalidade jurídica própria como foi o caso do INESC.

Por isso, porque o INESC é uma instituição autónoma e viva, tivemos em vinte e tal anos de existência crises sincronizadas com a economia mundial. Quando a economia teve um grande abanão em 1993-1995 nós também o tivemos, ao contrário de muitos Laboratórios de Estado, que não tiveram crise porque um zombie não tem crise, um zombie não existe, está lá mas não tem vida.

O padrão de normalidade em processos produtivos normais em qualquer organização implica uma mobilização de recursos para produzir coisas. Tentámos pois, no INESC, adaptar isso ao facto de que estamos a produzir conhecimento e pessoas, no sector das TIC, e é aí que nos diferenciamos: no INESC estamos a produzir pessoas e conhecimento em engenharia de sistemas e computadores e não estamos definitivamente a produzir salsichas.

Antes da década de 80 já se sabia no mundo como é que se trabalhava numa óptica de processo produtivo de I&D. Sabia-se que se tinha que ter apuramento de contas de resultados, que se tinha de perceber para onde é que ia o dinheiro, e o porquê da estrutura de custos. O INESC nasceu com estas convicções e procurou praticá-las. Se erramos alguma coisa foi por sabermos pouco de gestão. Fomos pouco ajudados do ponto de vista de gestão profissional. Devíamos ter feito muito melhor neste domínio.

O exemplo do INESC demonstra cabalmente que é possível em Portugal fazer investigação, humildemente, sem medo, investigação em relação à qual nunca tivemos o drama de saber se era fundamental ou aplicada, ou se era apenas desenvolvimento. Para nós, o importante era sabermos se a investigação era fundamentada, isto é, se constituía a base para a prossecução dos nossos objectivos de produção de pessoas em Portugal. A actividade de investigação no INESC, radicou-se sempre em objectivos, processos e produtos associados a problemas fundamentados na relação com a sociedade envolvente, e é nesse contexto que se situa, à frente, e à volta do problema em causa, o envolvimento da instituição, e de nós próprios, os investigadores, na construção das relações em termos económicos e financeiros, com o exterior, que permite a mobilização dos recursos necessários. Isto é Diálogo!

Ao longo destes anos sempre que nos deparámos com uma prática que não sabíamos resolver, abriu-se um leque de investigação desde a mais trivial até à mais fundamental. Não há que ter problemas com este posicionamento. Antes pelo contrário: o pior que pode suceder é dividirmos feudalmente os domínios de investigação, quer por domínios científicos, quer em gavetas artificiais, de investigação fundamental ou aplicada.

Antes de se avançar com soluções, é preciso saber formular os problemas. O INESC procurou, e continua a procurar, privilegiar problemas que têm a ver com o país onde estamos e com a sociedade europeia onde estamos. Por exemplo o projecto Elena – Escritório Electrónico Nacional, que promoveu e fez acontecer a modernização dos balcões do CTT- Correios de Portugal, implicou uma revolução tecnológica, cultural e organizacional, foi feito sem dramas e alcançou os seus objectivos. A tecnologia de modernização dos Correios vigente até 1995 ou 1996 foi uma tecnologia completamente produzida e saída do património intelectual do INESC, entre muitos outros casos.

O que eu não estava à espera, ao fim destes vinte anos, e que posso dizer que é a única frustração profissional que sinto (embora a culpa seja minha), é que eu julgava que o INESC e o modelo INESC se tivesse sucesso, e teve, fizessem detonar a bomba da mudança no sistema universitário português. Mas o que sucedeu não foi isso e podemos tentar perceber porquê. Claro que houve fenómenos que indiciam que houve impactos importantes e positivos, como o que Pedro Guedes Oliveira referiu a nível institucional, e o que o Borges Gouveia referiu a nível individual. Houve fenómenos de expansão, houve muitos fenómenos de imitação, de oposição, etc., criaram-se muitas iniciativas e muitas pessoas ganharam conhecimentos e padrões que aplicaram de forma inovadora no sistema.

Mas o sistema em si não foi tocado. Hoje a ligação entre universidade e problemática nacional continua no mesmo estado em que estava em 1980. Não quero com isto dizer que a situação está mais grave ou pior que antes. Quero sim dizer que a situação, no essencial, não mudou! O país evoluiu, mas o sistema não. O sistema continua fechado, cheio de “si próprio” e o que sucedeu, e que eu não esperava, é que o

INESC foi tolerado, até elogiado, mas depois metido em mais um “guetto”, dos muitos que co-habitam dentro do sistema sem o transformar.

Hoje, se voltasse atrás, teria tentado outras estratégias para tentar rebentar com o sistema, porque esse é um grande objectivo que tenho, porque sei que é imperativo fazê-lo. Este sistema não serve e é um factor de atraso no país e todas as discussões que estamos a ter à volta disto, quer da ciência e da tecnologia, quer do ensino universitário e superior no país, estão a partir de uma problematização errada do problema.

O “framework” INESC, com as inovações que teve e tem, continua a ser um instrumento poderoso de mudança, se o sistema assim o quiser assumir. Caso contrário continua a ser um instrumento poderoso para nós, os investigadores e académicos que nele se inserem, mas prossegue tolerado, ao lado do sistema e ineficaz na sua transformação. Conseguindo apesar de tudo dar uma mais valia ao sistema, embora muito menos do que aquilo que poderia ser.

O drama a enfrentar é o problema que a “malta” mais nova está hoje, devido ao que sucedeu nos anos 90, completamente a leste deste tipo de problematização. Movem-se noutra plano. Vale a pena aprofundarem a problemática que está subjacente para que daqui a vinte anos não digam: *tenho uma frustração profissional, andei nisto e afinal havia um aspecto do problema que eu nunca tinha percebido e afinal devia ter percebido antes.*