

Reflexões de uma Experiência

Notas sobre a Cooperação

da Universidade do Porto com os PALOP

Carlos Pimenta¹

ÍNDICE

A. INTRODUÇÃO	3
B. UMA EXPERIÊNCIA	4
B.1. PROLEGÓMENOS	4
B.2. CONTEÚDO	8
B.3. ORGANIZAÇÃO	10
C. MEDITAÇÕES	11
C.1. COOPERAÇÃO UNIVERSITÁRIA E AS OUTRAS	11
C.2. PRINCÍPIOS	11
C.3. PRÁTICAS E MISSÕES DA UNIVERSIDADE	17
C.4. SUPERAÇÃO DE OBSTÁCULOS	17
D. EM GUIA DE CONCLUSÃO.....	18
E. BIBLIOGRAFIA.....	19

¹ Catedrático de Economia. Pró-Reitor para a Cooperação com África

RESUMO:

A Universidade do Porto tem uma experiência acumulada de cooperação com os PALOP que aconselha uma reflexão teórica de interpretação e avaliação. Enquadrando essa actividade na vivência institucional da Universidade do Porto analisa-se o seu conteúdo, organização e financiamento. Este é o contexto institucional que molda a nossa consciência possível e os limites da observação e teorização mas procura-se ultrapassar, por um esforço crítico, os seus limites. A partir de um conjunto de princípios orientadores da cooperação traçam-se alguns desenhos de procedimentos e organização.

ABSTRACT:

The University of Oporto has gained increasing experience in co-operation with the PALOP. Thus the author examine this experience by carrying out a theoretical interpretation and evaluation, analysing the content, organisation and funding in order to come up with some suggestions. The institutional framework circumscribe the observation and the theoretical labour of the author, his possible knowledge from the co-operation but a critical work try to exceed this limits. Doing an explanation from the principal principles of the co-operation draw wanted proceedings and organisations.

RÉSUMÉ:

L'Université de Porto a aujourd'hui une grande expérience de coopération avec les PALOP. Il faut faire une analyse théorique d'interprétation et d'évaluation. L'auteur fait une donne une lecture de sont contenu, organisation et financement, toujours dans le cadre de l'activité e existence globale de l'Université. Cette expérience et son cadre institutionnel moule la conscience possible de l'auteur et leurs limites d'observation e de théorisation. En énonçant les principes d'orientation de la coopération l'auteur fait une analyse critique qui lui permet aller au-delà de ces limites et dessiner quelques procédés et organisations plus générales.

KEYWORDS:

University, Cooperation, Africa

A. Introdução

1. O conjunto das vivências significativas são a infraestrutura da personalidade e moldam a consciência possível, os limites cognitivos em que nos vivemos. O indivíduo, cidadão de uma região e do mundo, é uma realidade concreta complexa, não se confina às dimensões anteriormente referidas, mas elas suportam um certo entendimento dos conhecimentos, dos sentimentos, das referências, das assimilações e filtragens das nossas relações com os outros, com as coisas, com o nada.

Referir regiões, acontecimentos, pessoas ou miragens de alguma forma relacionadas com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), para utilizar uma terminologia consagrada, ou tão simplesmente com África, desabrocha, em muitos de nós, portugueses, cascatas de informações do mais variegado tipo: anos de vida; realidades e sonhos; fascinações e desencantos; conformismos e rebeldias; amor e exploração; guerra, sangue e dor; confraternização e saudade.

A Independência desses Países e a Libertação do Povo Português da Ditadura são momentos indissociáveis que traçam a fronteira das nossas imagens. Os africanos participam de uma experiência de assunção dos seus caminhos enquanto nós viramo-nos para a União Europeia (EU).

Múltiplas imagens poli ou monocromáticas, nítidas ou desfocadas, amarelecidas pelos anos ou no brilho da juventude tentam explicitar a realidade e as potencialidades da cooperação.

A interpretação da cooperação constante deste documento é uma das possíveis. De alguém que sempre se interessou por África mas que só contactou com essas regiões bastantes anos após a independência, quando as economias, as instituições e as vontades colectivas parecem afogar-se em êxtase nas dinâmicas objectivas e subjectivas do mercado. Uma experiência de cientista social e de responsável pelo desenvolvimento da cooperação de uma instituição universitária profundamente marcada pela sua inserção geográfica e histórica. Uma experiência vivida individual e colectivamente.

Se esta experiência de alguns anos marca a nossa estrutura intelectual e despertou-nos para outras dimensões do saber e da construção das ciências, que pretendendo-se universais limitam-se a reflectir o regionalismo dominante, os nossos horizontes neste trabalhos estão condicionados à dimensão organizacional, à cooperação universitária em si.

Este trabalho, como outros em que nos temos ocupado destas problemáticas, é uma tentativa de dar alguns passos na análise da cooperação universitária internacional. Pensamos que não basta descrever situações ou reagir ao mundo exterior e aos grupos de pressão internos num mimetismo rudimentar, mas que é necessário problematizar as nossas práticas quotidianas, reflectir cientificamente sobre elas.

Existem justificações para esta subestimação de uma leitura teórica na Universidade do que constitui a sua vivência quotidiana. A dificuldade de separação do sujeito e do objecto teórico, a juventude pós-colonial das práticas de cooperação como hoje são concebidas, o conflito entre a resposta a um mundo em veloz modificação e o respeito por uma identidade simbólica, uma auto-imagem, que tende a perdurar imutável.

Existem explicações mas nada justifica que não tentemos hoje construir o nosso futuro individual e colectivo, que não façamos um esforço conceptual de ler, descrever e interpretar a cooperação universitária em geral, e com os PALOP em especial.

2. Conjugando os aspectos anteriormente referidos procuramos cingir-nos ao relato interpretativo da experiência da Universidade do Porto, a amostra das nossas interrogações, aqui e além caldeadas no confronto de experiências e na interpretação da escassa bibliografia sobre o assunto. Esta preocupação configura o primeiro ponto.

Se estas preocupações nos parecem correctas, pois não possuímos elementos de análise que permitam extrapolar as nossas considerações, seria tacanhez intelectual esquecer que o todo também constitui a parte, subestimar a importância da generalização e do devaneio, menosprezar a nossa capacidade de (re)construir. É nesta perspectiva que elaboramos a matéria seguinte.

No final ficarão mais problemáticas em aberto que respostas dadas. Terminamos fazendo uma breve referência a esses aspectos com o anseio que outros contraponham experiências, esgrimem argumentos, completem este trabalho.

B. Uma Experiência

3. Partimos da experiência da Universidade do Porto, localizada no espaço e no tempo, irreprodutível em muitos dos seus aspectos mas certamente transponível para outras situações naquilo que há de comum entre as instituições universitárias.

Uma experiência que reputamos interessante pela diversidade de aspectos envolvidos e pela velocidade de processamento. É a história da passagem de uma “universidade de província” à “maior universidade”² do País, da passagem de uma universidade quase exclusivamente “recebedora” de cooperação e de relacionamento internacional para um papel activo de “dadora”.

B.1. Prolegómenos

4. Em *Universidade do Porto - Raízes e Memória da Instituição*, a referência à cooperação internacional é muito lacónico:

A Universidade é, por sua própria essência, uma entidade de vocação universal. Não pode, por conseguinte, circunscrever-se às fronteiras do seu país. A necessidade de cooperação com instituições congéneres e outras impõe-se com a força de uma evidência.

Foi sobretudo a partir das décadas de 60 e 70, com a saída de jovens docentes para as melhores Universidades europeias, onde prepararam ou obtiveram os

² Estamos a fazer uma mera apreciação quantitativa (maior número de alunos, maior número de docentes, etc.) que resulta de em Lisboa existirem diversas universidades, com uma certa especialização e concorrência entre elas. Esta afirmação não tem implícita qualquer apreciação qualitativa.

seus doutoramentos, que o processo de internacionalização da Universidade tomou grande incremento.

(...)

A política de internacionalização, porém, não se desenvolve apenas no sentido do continente europeu. Afirmam-se também noutras direcções. Uma delas é constituída pelos países de língua oficial portuguesa. (Pág. xx)³

Trata-se de uma realidade recente. Se é possível encontrar no passado mais distante germens da actual cooperação, não podemos deixar de reconhecer que hoje se vive uma situação qualitativamente diferente, que não pode ser apenas lida à luz dessa evolução passada.

A nossa análise, partiu do pressuposto de que existem situações de enquadramento que permitem, favorecem, e em alguns casos impulsionam, a cooperação da Universidade do Porto com os PALOP mas que são adquiridas, não necessitando qualquer explicação: desenvolvimento das comunicações e dos transportes, internacionalização dos saberes, formação de uma nova percepção do espaço pelos cidadãos. O mesmo se dirá do posicionamento de Portugal no mundo: da ditadura à democracia, desenvolvimento tecnológico e social com manchas de semiperiferia, descolonização, integração na Comunidade Económica Europeia e evolução desta, participação no re(des)equilíbrio geoestratégico do mundo nas últimas duas décadas.

Incidimos a nossa atenção sobre as situações de enquadramento e de funcionamento internas da Universidade do Porto. Por isso começamos por fazer algumas referências ao desenvolvimento da instituição.

5. A Universidade do Porto é uma realidade institucional culturalmente viva e profundamente inserida no tecido social do Norte de Portugal⁴ desde os primeiros anos da sua constituição. Formalmente constituída em 22 de Março de 1911, formada inicialmente por três faculdades, era a resposta da República nascente a anseios há muito sentidos e manifestados. Desempenhando ininterruptamente as suas funções, é após o 25 de Abril de 1974 que se assume como uma grande universidade: é de 1975 o Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar, de 1975 a legislação que permitiu a Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, de 1976 o Curso de Ciências da Nutrição, de 1979 a Faculdade de Arquitectura, de 1980 a constituição da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, de 1989 a integração da Escola Superior de Medicina Dentária na Universidade, de 1992 a integração da Escola Superior de Belas Artes na Universidade, de 1996/7 o Instituto de Ciências Agrárias de Vairão e a Faculdade de Direito. Tudo isto acompanhado de um rápido aumento do número de estudantes e docentes, de um crescente peso de doutorados entre estes e de uma significativa ampliação do espaço ocupado.

6. Este grande crescimento quantitativo e qualitativo da Universidade do Porto resultou, em grande parte, de um conjunto de factores de ordem externa:

³ Cândido dos Santos, UNIVERSIDADE do PORTO. Raízes e Memória da Instituição. Publicação da Universidade do Porto, 1996

⁴ Assumimos que esta situação não é banal. Assumimos igualmente que esta situação exige analisar a cooperação como uma realidade inerente à multiplicidade das instituições existentes, como uma emanção da “sociedade civil”. Assumi-la exclusivamente como parte da política estatal é um profundo erro.

A) O processo de democratização após a Revolução de 1974 veio permitir a manifestação da vontade popular e criou condições para a expressão dos interesses regionais – e é conhecida a rivalidade da região do Porto em relação à capital! –, reforçando o protagonismo da região do Grande Porto no contexto nacional. Se desde o início da sua história existiu uma estreita interligação entre a Universidade do Porto e a realidade social da região envolvente, tal não poderia deixar de manifestar-se num certo sincronismo entre a crescente importância da região nortenha e o papel da Universidade do Porto.

B) Estreitamente associado ao anteriormente afirmado, há a registar um acentuado crescimento económico na região Norte, o qual necessitava de quadros qualificados e de um conjunto de estruturas de apoio que a própria Universidade podia fornecer. O desenvolvimento económico da região norte, o posicionamento da Universidade do Porto (na “capital” do Norte) e a sua dimensão regional contribuíram, para o acelerado desenvolvimento da Universidade.

C) O processo de integração na Comunidade Económica Europeia trouxe a todo o País novos desafios e recursos financeiros. Tal facto foi particularmente evidente no Norte de Portugal, considerada uma das regiões mais atrasadas da Comunidade⁵ e onde, portanto, se deveriam concentrar muitos apoios e estímulos. Dessa forma a Universidade pode modificar radicalmente as suas estruturas e passar a ser considerada como parceira para múltiplos projectos.

7. Essas forças externas impulsionaram o crescimento da Universidade do Porto porque dentro e fora dela houve quem soubesse criar e aproveitar situações, operacionalizar vontades, realizar empreendimentos, tomar decisões, organizar e gerir. Esse conjunto de homens, conhecidos ou anónimos, existiram. O seu papel será, inclusive, melhor compreendido se tivermos em conta que esse grande e rápido crescimento e modificação qualitativa da Universidade do Porto tinha um efeito contraditório sobre a cooperação:

—Por um lado, criava novas oportunidades e condições para uma cooperação científica mais intensa. Porque tinha uma diversidade de áreas científicas, pedagógicas e culturais susceptíveis de intervir. Porque o corpo docente ampliava-se e aumentavam as possibilidades de dar resposta às solicitações. Porque grande parte dos doutoramentos foram feitos no estrangeiro e os laços pessoais e institucionais perduravam. Porque sendo a maior universidade do País dava ao Porto um peso institucional que dificultava a sua marginalização e criava mecanismos de imposição. Enfim, o seu crescimento dava-lhe uma representatividade muito maior nos processos de internacionalização. As relações com o espaço de língua portuguesa e os PALOP, em particular, beneficiariam desse panorama geral.

—Por outro criavam-se factores que poderiam levar à subestimação da cooperação. A velocidade de transformação, a inércia das instituições com longa história e dimensão, as dificuldades levantadas pela legislação aplicável à administração pública, a resistência de muitos que trabalhavam na Universidade do Porto fizeram com que surgisse um hiato organizativo grave entre as estruturas existentes – herdadas de uma pequena dimensão – e as necessárias. Desse conflito surgia a necessidade da Universidade do Porto “se virar para dentro de si”, criando resistências a uma viragem para uma área de trabalho que se apresentava nova.

⁵ Recorde-se sobretudo a região de Trás-os-Montes

--As forças destas duas tendências contraditórias equilibravam-se, sendo difícil saber qual teria sido a evolução “espontânea” do processo. O (des)equilíbrio em favor de uma importância crescente da cooperação surgiu dos contactos havidos e das oportunidades surgidas. Em alguns casos foram “a gota de água que fez transbordar o copo”.

8. Esses contactos e oportunidades tiveram as mais diversas origens: professores da Universidade terem exercido funções nas antigas colónias ou participado activamente no processo de reconstrução pós-independência; conhecimentos pessoais antigos, nomeadamente do tempo de estudantes; os contactos esporádicos, mais ou menos formais, de natureza científica, partidária ou religiosa. Não será igualmente de excluir um certo “gosto da aventura” e do “novo” de alguns ou o quixotismo de outros. Em todos os casos é de salientar a importância da relação pessoal nesse início de cooperação, sendo, aliás, uma vertente que se mantém na fase posterior, apesar da institucionalização processual que se verificou.

Se a componente pessoal assumiu então uma grande importância convém também salientar que não se tratou de um processo homogéneo. Entre os que tinham trabalhado nos PALOP no período colonial, os que tinham participado no processo de independência e os que só agora descobriam África (estes dois últimos viriam a dominar os processos) existia uma pluralidade de leituras da mesma realidade. Uma pluralidade por vezes complementar.

É preciso que se diga, apesar da sua importância, que nem todas essas oportunidades apareceram espontaneamente nem elas *per si* seriam suficientes se não houvesse uma vontade institucional para as concretizar.

Alguns núcleos da Universidade do Porto começavam a sentir que a cooperação internacional era inevitável e indispensável, que a cooperação no espaço de língua portuguesa lhes poderia ser particularmente profícua e que o estreitamento de relações com os PALOP poderia trazer-lhes um importante valor acrescentado.

Alguns órgãos de direcção tomavam decisões nesse sentido, eram disponibilizadas algumas verbas, promoviam-se alguns encontros e reuniões dentro do espaço de língua portuguesa. Alguns dos organismos de *interface* assumiam desde o início a cooperação como uma importante vertente. Enfim, o desenvolvimento contraditório da própria Universidade do Porto, as oportunidades e os contactos pessoais e a vontade institucional, difusa ou explicitamente manifesta, geraram condições para o arranque da cooperação com os PALOP.

O caldeamento desses factores foi o essencial na fase inicial e continuam a estar presentes na actividade actual. Assim é porque, apesar do grande crescimento, ainda estamos numa fase muito inicial da cooperação; porque há um permanente recomeçar: em novas regiões, em novas instituições, em novas áreas do saber; porque alguns dos elementos anteriormente referidos continuam a manifestar-se: a instituição continua em crescimento e ainda há um grande hiato entre a organização administrativa existente e a necessária; as pessoas continuam a estar presentes com a sua história e idiossincrasias, a vontade institucional reconstrui-se quotidianamente.

B.2. Conteúdo

9. Antes de fazermos um sobrevoo sobre as acções desenvolvidas, fugindo sistematicamente a um teor estritamente descritivo, convirá ter presente a multiplicidade de níveis de decisão e execução da cooperação.

O crescimento da Universidade do Porto foi acompanhado da descentralização e o reforço organizado da cooperação coincidiu exactamente com o período mais intenso daquela: o que se seguiu à legislação sobre autonomia universitária e à elaboração dos estatutos das diversas unidades orgânicas.

Deste facto resultou que existem acções de cooperação a diversos níveis de organização e iniciativa: na Reitoria, nas unidades orgânicas (Faculdades), nos organismos e institutos de *interface*.

Analisemos brevemente cada um deles.

– Organismos de interface (fundações, institutos, centros)

Numa determinada fase consideraram-se os organismos de *interface* como um aspecto fundamental do desenvolvimento da Universidade do Porto. No plano de Desenvolvimento 1994/99 afirma-se expressamente que deverá ser através deles (dependentes da Reitoria, das Faculdades ou dos Grupos e Departamentos) que se concretizam de “modo preferencial” as “relações com o exterior”. Eram uma forma de fugir ao espalhamento da legislação aplicável às instituições públicas. Formal ou efectivamente congregavam diversas instituições com objectivos parcialmente coincidentes ou complementares. Correspondiam ao apelo (pragmático e político-ideológico) de “ligação às empresas”.

Nestes organismos de *interface* a cooperação com os PALOP surgiu e manifestou-se de diversas formas. Nuns casos era uma emanção natural dos fins institucionais (é o caso da Casa da Cultura e da Língua Portuguesa), noutros resultou de uma opção assumida pelas estruturas da instituição (é o caso da Fundação Gomes Teixeira), noutros ainda derivou da necessidade de ter uma carteira de encomendas que mantivesse a instituição ou de recorrer a fundo comunitários. Conforme os casos e as pessoas assim a (des)articulação a (des)coordenação com a instituição universitária.

– As Faculdades

A cooperação desenvolvida pelas faculdades, para além de acolherem estudantes dos PALOP para licenciatura, mestrado e doutoramento, surgia ainda mais matizada. Uma vez desenvolvida pela instituição no seu conjunto, o que frequentemente acontecia com projectos de maior monta e mais exigentes, outras por algumas estruturas (departamentos, centros de investigação, institutos de prestação de serviços) e ainda por docentes. Nestas últimas situações, é difícil traçar com rigor a fronteira entre o que é cooperação institucional e pessoal, entre o que é cooperação e do que o não é.

– A Reitoria

A cooperação desenvolvida centralmente é dos mais diversos tipos e amplitudes. Será matéria exclusiva e obrigatória da Reitoria a cooperação que exige uma representação institucional ao mais alto nível (junto de organismos internacionais, do Governo, do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, de certos

organismos nacionais). Os projectos com carácter multidisciplinar têm também o seu desenvolvimento frequente a partir da Reitoria.

Esta diversidade de níveis e centros de decisão coloca, por vezes de forma aguda, o problema da informação e da relação entre esta multiplicidade de acções.

Grosso modo podemos afirmar que a cooperação desenvolvida nos organismos de *interface* e nas faculdades não tende a transferir-se para a Reitoria mas que a realizada nesta tende a deslocar-se para as unidades orgânica. São “leis” tendenciais e como tal contêm a força da sua existência e as excepções que as justificam.

A força da sua existência tem a ver com a natureza descentralizada da Universidade e com o facto do saber acumulado estar nas Faculdades; resulta da Reitoria ter uma imagem das suas funções que privilegia o fomento da iniciativa e não a execução e controlo dos processos. As excepções resultam essencialmente de dificuldades surgidas ou de carências de financiamento. Quando um docente, um departamento, um instituto, um organismo de *interface*, uma Faculdade encontra dificuldades que considera intransponíveis, quando precisa de financiamento que não obtém por sua iniciativa, quando os processos de candidatura exigem a concordância dos órgãos centrais da Universidade, então o processo tende a transferir-se para a Reitoria.

10. É no contexto desta (des)informação que poderemos fazer uma breve “descrição” da cooperação existente. Cooperar em África tem um sentido muito mais amplo que actuar nos PALOP. Tem-no em termos de inventário de acções, de experiência, de sentido estratégico. Aqui limitamo-nos a uma breve referência ao espaço de língua portuguesa, onde se desenvolvem várias as acções.

A cooperação abrange Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe.

Quase todas as áreas científicas têm participado, embora algumas áreas tenham uma maior representação: literatura e língua portuguesa, medicina, engenharia. Simultaneamente, existem acções de cooperação nas áreas administrativas, arquivos e bibliotecas. Algumas intervenções são globais, envolvendo todas as áreas anteriormente referidas.

Os interlocutores dos PALOP são privilegiadamente as instituições de ensino existentes, em Angola e Moçambique, as Universidades públicas, os Ministérios da Educação, da Saúde e da Cultura. Mas também o são organismos culturais, organizações não governamentais e empresas.

Os financiadores dos projectos são os mais variados: dos próprios intervenientes à Fundação Calouste Gulbenkian, da União Europeia ao Banco Mundial.

11. Uma nota final. Se o inventário do que se fez ou se está a fazer é elucidativo, também o poderá ser o que não se conseguiu fazer ou as intenções que ainda não encontraram oportunidade de se manifestar. A Universidade do Porto tem afirmado frequentemente a conveniência de cooperação entre as universidades públicas portuguesas em muitas acções nos PALOP, mas em muitas situações isso não tem sido possível. A Universidade do Porto considera que deveria haver um maior envolvimento do Estado Português na cooperação universitária mas tal afigura-se muito difícil. A Universidade do Porto consideraria vantajoso acções que envolvessem diversos PALOP, reforçando-se assim a CPLP e a cooperação “sul-sul”, mas as raras experiências havidas foram pouco enaltecidas. A Universidade do Porto tem procurado em cada um dos

PALOP estreitar relações com o conjunto dos organismos “portugueses” que aí espalham a cultura portuguesa, mas a reacção nem sempre é positiva. Enfim, há um vasto campo de cooperação não realizada que pode futuramente ser conseguida.

B.3. Organização

12. A cooperação iniciou-se sem a existência de uma organização específica para o efeito. A natureza pessoal que assumia, como referimos, dava-lhe automática e espontaneamente um certo tipo de organização. Assim assente na iniciativa pessoal, a organização, os seus parceiros e a informação tinham circuitos limitados. O Reitor funcionava como a coordenação dos processos que passavam pela Reitoria, um ou outro elemento da equipa reitoral assumia a responsabilidade por certas actividades. Entretanto, os serviços administrativos da Reitoria iam mais ou menos dificilmente englobando nas suas actividades quotidianas alguns procedimentos burocráticos e financeiros que a cooperação exigia.

Quando as capacidades, muito escassas, da Reitoria se esgotavam, o que acontecia amiúde, os processos eram encaminhados para alguns outros organismos: Faculdade, estrutura de *interface*. A Casa da Cultura e da Língua Portuguesa e a Fundação Gomes Teixeira desempenharam amiudadamente essas funções, para seguidamente tomarem iniciativas próprias.

Com a integração na CEE e o estreitamento das relações naquela área, incluindo a mobilidade dos estudantes, esta forma de funcionamento era manifestamente insuficiente.

Simultaneamente a cooperação intensificava-se significativamente: aumentava o protagonismo da Universidade do Porto em algumas redes internacionais, a cooperação com o Brasil assumia cada vez maiores dimensões, surgiam os primeiros projectos nos PALOP e abriam-se importantes hipóteses de expansão.

Perante a pressão desta diversidade de situações foram tomadas sucessivamente (mas diversificadas no tempo) as seguintes medidas:

- Criação de um Gabinete de Relações Internacionais directamente dependente do Reitor que se encarrega de todos os procedimentos burocráticos, executando-os ou estabelecendo uma relação com os serviços específicos, que representa a Universidade em diversas redes e estruturas e que crescentemente assume uma função de promoção de novos rumos de cooperação, mantendo o diálogo com a equipa reitoral.
- Atribuição a um Pró-Reitor⁶ das funções de toda a cooperação com os PALOP.
- Atribuição a um Pró-Reitor das funções de toda a cooperação com o Brasil.

⁶ Segundo os Estatutos da Universidade do Porto existe um Reitor, Vice-Reitores e Pró-Reitores. Estes últimos são elementos escolhidos pelo Reitor que têm uma função “técnica” específica, contratos anuais que se esgotam quando a função foi realizada.

- Dada a importância atribuída a estas duas áreas da cooperação foi atribuído a um dos elementos do Gabinete de Relações Internacionais os aspectos relacionados com o espaço de língua portuguesa.

Obviamente que nenhum serviço da Reitoria pode ignorar a actividade de cooperação, pois esta envolve procedimento burocrático-financeiros e informativos de todo o tipo, mas as estruturas referidas são as essenciais.

13. No que se refere à cooperação com os PALOP pensamos que se pode considerar que o balanço desta organização é positivo (embora seja impossível calcular o seu custo de oportunidade), mas não está isento de algumas dificuldades. Uma são “naturais”: financeiras, adaptação das estruturas, descoordenação entre os diversos níveis de actuação. Outras não o serão tanto: carência de pessoal técnico capaz de apoiar na elaboração e gestão dos dossiers de cooperação, conflitos de poderes, descoordenações. Mas o facto do balanço ter este conteúdo não permite tirar nenhuma conclusão sobre as vantagens da sua continuidade.

C. Meditações

14. Ao fazermos a descrição das situações e ao dar-lhe um cunho interpretativo não deixamos de tecer considerações sobre a evolução dos acontecimentos, de conjugar a observação, nunca isenta e imparcial, com considerações de valores. O que é e o que deve ser articulam-se.

Neste capítulo essa combinação mantém-se mas reforça-se a componente valorativa e a apresentação de um conjunto de sugestões que se pretende que tenham um âmbito maior que o da Universidade do Porto.

C.1. Cooperação Universitária e as Outras

15. A designação “cooperação” é hoje aplicada a uma multiplicidade de situações de conteúdos bastante diferentes. Propositadamente não entramos na precisão do conceito embora nesta bordagem estaríamos mais à vontade se o fizéssemos.

Numa época em que existe uma apologia da empresa, essa célula base do tecido económico capitalista, também há uma mitificação e exacerbação da importância da cooperação empresarial. Em contrapartida a cooperação científica, pedagógica e cultural são desvalorizadas.

Sem desenvolver muito o assunto apenas gostaríamos de insistir em duas ideias: (1) muito do que hoje se designa por cooperação empresarial mais não é que novas formas organizativas de manifestação do poder e da exploração capitalista e só erradamente pode ser designada dessa forma; (2) A cooperação universitária, e outras formas de cooperação, têm impactos de longo prazo mais humanistas e duradouros.

C.2. Princípios

16. Nos documentos formais da Universidade não se encontra uma afirmação dos princípios orientadores da cooperação.

Parece-nos relativamente normal que assim aconteça, pois é matéria de doutrina que ainda se está forjando perante as situações práticas que vão surgindo, atendendo à natureza da cooperação, às missões da Universidade, aos objectivos de cada uma das instituições e aos princípios orientadores da política externa que possam ser assumidos consensualmente.

Por isso, os princípios orientadores devem ser procurados no filme das acções concretas, nas publicações de auto-análise da sua própria actividade, nas preocupações dos que estão mais directamente responsabilizados pela cooperação.

17. De uma forma genérica, podemos considerar que a Universidade do Porto tende a assentar a cooperação em sete princípios fundamentais, sobre os quais é conveniente tecer um conjunto de apreciações prospectivas:

1. Envolver-se em acções de formação que sejam concordantes com as missões da Universidade e com o nível de ensino e investigação aí praticado.

Este princípio afigura-se de fundamental importância se queremos garantir que a cooperação seja parte integrante do conjunto de actividades exercidas pela Universidade e que esta seja reconhecida implícita (através da opinião pública e dos parceiros com que se relaciona) e explicitamente (através dos mecanismos de avaliação e do funcionamento do “mercado de trabalho” dos seus licenciados) como um organismo de excelência, capaz de fornecer uma formação de qualidade e de promover a investigação científica, fundamental e aplicada.

No entanto, na prática, as fronteiras que permitam classificar cada hipótese de cooperação como estando dentro ou fora deste princípio são bastante difíceis de traçar.

Em primeiro lugar as missões da Universidade não podem ser vistas em abstracto. Podem ser diferentes conforme os contextos geográficos e sociais. Em segundo lugar porque existem diferentes estruturas no sistema de ensino dos diversos países assim como qualidades e funções diferenciadas. Em terceiro lugar porque muitas vezes as acções de cooperação estão interligadas e não se pode aceitar umas e colocar de lado outras. Finalmente é frequente a constituição de consórcios e redes que têm fins múltiplos e em que se combinam diferentes tipos de instituições, com diferentes missões e qualificações científicas e pedagógicas, sendo difícil, senão impossível, as delimitações perfeitas, podendo mesmo a divisão de trabalho interna não ser viável ou oportuna.

Pensamos que por estas razões é perfeitamente justificável e aceitável que uma universidade faça formação profissional de nível médio-superior, ou dê assistência técnica donde não venham acréscimos de conhecimentos, ou que colabore na constituição de instituições politécnicas, por exemplo.

No entanto existem outras forças, principalmente de ordem financeira, que tendem para a violação destes princípios, . Nuns casos poderá ser pela instituição, pressionada por orçamentos cada vez mais apertados ou pela necessidade de combater a redução de alunos; noutros pelos cooperantes universitários envolvidos que encontram em certas actuações vias fáceis de usufruir rendimentos adicionais. É a extrapolação para a cooperação de situações que se configuram no quotidiano das

instituições. Nestas situações parece importante fazer um contrafogo científico e evitar esse extravasamento de fronteiras, embora a prudência aconselhe uma análise casuística e a ética um pronto combate a situações que já se configurem como pouco idóneas.

2. Cooperar numa base de igualdade entre todas as partes envolvidas e de respeito mútuo.

A cooperação universitária deve assumir uma forma contratual em que as diversas partes tenham plena liberdade para decidirem do que pretendem, como pretendem e quando pretendem. Seria interessante que estas relações obedecem aos princípios que o Direito formalmente consigna e que a liberdade de cada instituição se consubstanciasse num conhecimento perfeito da realidade, numa estratégia de longo prazo, numa lucidez de definição dos rumos a traçar em cada momento.

No entanto a realidade é bem diferente. As diversas instituições envolvidas nas acções de cooperação têm “forças” diferentes, sejam conquistadas numa maior experiência científica e pedagógica consubstanciada em resultados obtidos ou numa certa localização geográfica usufruindo da correlação de forças mundial, sejam obtidas por “jogos de poder” ou maior capacidade financeira. Haverão situações em que o peso de uns se sobreporão ao dos outros e em que motivos alheios à ciência, à pedagogia, à cultura acabarão por se impor. Haverão situações em que a mobilização de recursos é que moverão a ciência e a cooperação, em que os jogos de poder ditarão os resultados. E estas situações não são tão raras quanto isso. É uma “tendência natural” de instituições estranguladas financeiramente, é uma prática habitual de verdadeiras “máfias” da cooperação universitária e arma utilizada pela cooperação de alguns países.

Se a situação é difícil e quase nunca este princípio será aplicado espontaneamente não é razão para o pormos de lado. Pelo contrário, mais importante é referi-lo e por ele lutar. Para tal há que analisar serenamente cada situação de cooperação, conhecer profundamente as realidades nacionais e institucionais com quem negociamos, fazer autocritica e estar vigilante perante as sugestões, criar mecanismos de diálogo e confronto de ideias, dar tempo ao amadurecimento de situações e projectos, redigir os documentos de forma a que reflectam uma bilateralidade da cooperação.

3. Mobilizar os recursos humanos numa base de voluntariado e de interesse pessoal.

Não há cooperação institucional sem envolvimento das pessoas e este tem de ser feito com paixão, com entusiasmo. As relações entre dirigentes, entre investigadores, entre docentes são componentes decisivas de qualquer actuação de cooperação, embora tenha-se de caldear esta vertente com o funcionamento das instituições a que os envolvidos pertencem.

Provavelmente muito consideração que existirá nesta pretensão um certo lirismo, numa época em que muitos advogam que as Universidades são empresas e como elas devem ser geridas. No entanto o balanço das experiências de cooperação, bem e mal sucedidas, mostram-nos inequivocamente que só funcionam plenamente as que têm nas várias instituições envolvidas pessoas interessadas. Empenhadas por gostarem dos outros parceiros e fazerem das relações interculturais um processo de conhecimento; empenhadas porque encontram possibilidades de ampliar os seus conhecimentos, promover investigações e criar curriculum; empenhadas porque

descobrem uma utilidade para a sua profissão até então desconhecida ou não reconhecida; empenhadas porque conseguem obter uma remuneração adicional que permite resolver alguns dos seus problemas do dia-a-dia ou dos seus sonhos; empenhados por uma combinação desses diversos factores. A esta constatação empírica acresce a nossa firme convicção que alguns dos trabalhos universitários têm sempre de envolver emotividade, aliás como deveria acontecer em qualquer profissão, e que a liberdade intelectual é produtora de conhecimentos.

A aplicação deste princípio arrasta alguns corolários. Um primeiro é de que a cooperação deve ser liderada por docentes universitários, por “académicos”. Um segundo chama a atenção para a importância da flexibilidade institucional. Ainda um terceiro aponta para a necessidade de combinar uma ampla informação, uma abertura da cooperação a todos os interessados, com o funcionamento dos grupos de interesse, das motivações pessoais.

4. Seleccionar as acções na base do valor acrescentado que cada uma traga para a Universidade do Porto.

Temos insistido frequentemente na ideia de que uma instituição deve promover ou aceitar uma acção de cooperação desde que ela lhe traga um certo valor acrescentado. Será muito bonito, para os poetas cantarem ou os pirotécnicos executarem algum fogo de artifício, justificar a cooperação com a ajuda que se presta ao outro, encontrar no colonialismo passado a justificação de actos de arrependimento, fundamentar em relações partidárias ou religiosas uma aproximação. Não negamos que essas motivações possam ser base de acções de cooperação individuais ou de instituições religiosas, políticas ou outras. O que defendemos é que a base fundamental da cooperação institucional das Universidades não pode ser essa se pretendemos uma cooperação consequente e continuada. Esta continuidade só pode conseguir-se se a sua concretização permitir vencer obstáculos, se as vantagens encontradas forem maiores que os custos de oportunidade, se se superar os constrangimentos financeiros e sociais.

Não se trata do alheamento do outro, antes pelo contrário. Trata-se da valorização do outro de forma a integrá-lo no nosso plano estratégico, nos nossos objectivos. Opta-se por uma determinada acção de cooperação porque tal permite um aumento dos conhecimentos, porque permite novas linhas de investigação, porque criam-se novos espaços de ensino, porque permite uma maior rentabilização dos recursos, porque aumenta o prestígio da instituição nacional e internacionalmente, porque forja novas receitas, porque reforça a capacidade negocial, porque ajuda a fixar o corpo docente, porque combate a tendência de diminuição dos candidatos ao ingresso na instituição, porque, enfim, permite de alguma forma, directa ou indirectamente, reforçar a Universidade.

Defender que nas relações com as instituições mais desenvolvidas só temos a receber e que nas relações com os menos subdesenvolvidos só temos a dar é a subjugação perante uns e o paternalismo perante outros. É a espontânea aceitação de manifestações imperialistas passadas ou presentes.

Se este é um princípio fundamental, suficientemente claro para ser compreendido, estudado, interiorizado e para ser orientador, cuja aplicabilidade mostra resultados válidos, a sua dimensão pragmática, não deixa de apresentar algumas dificuldades de aplicação, as quais exigem uma vigilância permanente. Em primeiro lugar porque a

sua quantificação ainda não está estudada. Depois porque pode entrar em contradição com alguns dos outros princípios orientadores, temporal e pontualmente. Finalmente, em combinação com alguns aspectos já anteriormente referidos apresenta dificuldades, porque podem existir eventuais conflitualidades entre os valores acrescentados pessoais e institucionais.

5. Estudar para cada caso as vantagens relativas de uma cooperação bilateral ou multilateral, assim como da formação de consórcios, sobretudo quando está em causa a salvaguarda dos interesses universitários no quadro da CPLP

Em muitas situações a bilateralidade da cooperação pode ser uma vantagem seja pelo conteúdo daquela seja pela fase em que as instituições se encontram. Além disso frequentemente é mais fácil o desenvolvimento de uma relação institucional a dois do que o envolvimento simultâneo de muitos. Por outras palavras não deve colocar de lado as acções bilaterais nem subestimá-las. Muito frequentemente elas são a o início de processos mais amplos de trabalho. Tem uma facilidade organizativa que em diversos casos é uma franca vantagem.

Mas quando a cooperação já apresenta uma certa estabilidade, quando os projectos são de grande envergadura, quando a comparação de experiências diferentes é uma vantagem significativa, quando o conhecimento numa determinada área está disperso por um conjunto de instituições, quando os perigos das subjectividades é grande pode ser particularmente interessante acções multilaterais. As redes são hoje uma parte integrante do ensino e da investigação que devem ser adequadamente aproveitadas para estes efeitos.

A cooperação universitária tem de se orientar pela qualidade. A identidade linguística é um importante complemento, em muitos casos condição indispensável da qualidade, como em muitas situações de docência, mas não pode ser o critério principal ou exclusivo. Desde que não ponha em causa o princípio da qualidade, ou quando o reforce, deve haver um esforço de entendimento entre as instituições universitários da CPLP. Por outras palavras, deve-se combater o individualismo e as tendências concorrências que frequentemente só alimentam a expansão de outras cooperações com mais recursos financeiros ou mais atreitas ao favor político.

Em glosa marginal acrescenta-se que o processo de descolonização português coloca hoje Portugal e os PALOP numa situação privilegiada de diálogo e de entendimento, apesar de alguns complexos e fantasmas que pairam frequentemente no horizonte. A ruptura violenta que houve em consequência da luta dos povos permite hoje uma relação de frontalidade e igualdade que as descolonizações pacíficas geradoras de neocolonialismos não permitiu.

6. Não participar em acções de cooperação que estejam, por alguma razão, em conflito entre si.

Parece uma afirmação de tal forma evidente que quase seria desnecessário aqui figurar (por exemplo, se se coopera com A e é criado B para combater A não devemos estar simultaneamente a cooperar com A e B). No entanto nem sempre as zonas de conflito são evidentes. Para nos apercebermos delas temos de ter, muitas vezes, um conhecimento detalhado das realidades educacional, social e política dos países envolvidos.

Cooperar com a universidade de um país e com estruturas que vão formar um politécnico nesse mesmo país são acções em conflito? Cooperar simultaneamente e de forma transparente com duas universidades que existem e convivem no mesmo país são acções em conflito? Colaborar com uma Universidade e participar num consórcio para um concurso internacional em que aquela também concorre são acções em conflito? Trabalhar com universidades públicas e simultaneamente, com universidades privadas são acções em conflito? Pensamos que não há uma resposta para cada uma destas perguntas. A esse nível de generalidade não pode haver uma análise do problema. É necessário estudar as situações concretas e estamos certos, até porque elas foram formuladas pensando em situações concretas com que a Universidade do Porto já se confrontou, que pode haver respostas afirmativas e negativas para a mesma questão.

7. Não participar em qualquer acção, individual ou colectivamente, que signifique a colaboração com o Estado da Indonésia⁷.

O que está em jogo é a colaboração ou não com instituições que de alguma forma colaboram com a opressão. O Estado de Indonésia é um caso flagrante dada a sua ocupação de Timor, um caso que toca profundamente o povo português e que ao longo dos anos foi adquirindo crescente visibilidade internacional. Mas não existirão muitas outras situações que justificariam igual atitude?

18. A cooperação com os PALOP obviamente que também respeita estes princípios, aos quais se devem acrescentar outros resultantes da sua especificidade. Num trabalho recente, chamávamos a atenção para a importância da “persistência, rigor e profissionalismo”, para a necessidade de “sublimar ou ultrapassar os mútuos complexos de colonizadores e colonizados”⁸, para a relevância da coerência organizativa e ainda para a necessidade de uma auto-avaliação especificamente dirigida para as acções de cooperação.

19. Aqueles são os princípios, mas certamente que nem toda a prática a eles obedece, seja por inexperiência, seja por especificidade de algumas das instituições da Universidade do Porto a que anteriormente fizemos referência, ou ainda por violação de algumas regras elementares. Se algumas acções houve em que apenas se atenderam aos montantes financeiros que circulavam, se outras pouco ou nulo valor acrescentado trouxeram à Universidade, se outras ainda foram desencadeadas exclusivamente pela Universidade do Porto quando se aconselhava a formação de consórcios, tais factos tendem a ser ultrapassados pela acumulação de experiência, pela adopção das adequadas

⁷ Como tem sido afirmado em diversas iniciativas da Universidade do Porto em torno de Timor, o que está em causa é o Estado Indonésio e não o povo indonésio. Obviamente que este princípio caducará com a resolução da situação de Timor de acordo com as regras do direito internacional.

⁸ Esta problemática dos “complexos” é particularmente interessante. Aqueles são, simultaneamente, um sinal de atraso e de avanço. De atraso porque reflecte uma fase histórica passada e obstaculiza um correcto desenvolvimento da cooperação. De avanço porque esses complexos são o contraponto de uma ruptura (de que a guerra colonial foi o aspecto socialmente mais relevante) que limpou muitos dos fenómenos de neocolonialismo que persistiram nas situações de descolonização pacífica. As relações pessoais, institucionais e nacionais entre Portugal e os PALOP são hoje numa base de igualdade e respeito mútuo que é inexistente em muitos países africanos anglofonos integrantes da Commonwealth ou francófonos.

– na visão do presente – medidas organizativas, pelo balanço de todo o trabalho desenvolvido.

C.3. Práticas e Missões da Universidade

20. Se o ensino e a investigação são as grandes missões da Universidade, são as actividades que secularmente têm sido desenvolvidas, a cooperação deve estar a elas indissoluvelmente ligada.

De facto assim é, mas não sem alguns conflitos. A cooperação com os PALOP tem permitido aprofundar temáticas, analisar outros pontos de vista, verificar a universalidade ou especificidade dos modelos adoptados, lançar novos projectos de investigação, ficar alerta para determinadas problemáticas, mobilizar recursos, estabelecer troca de docentes e investigações, gerar um intercâmbio de saberes, ler e interpretar as diversidades. Tem permitido aumentar a qualidade dos docentes e investigadores. Alguns cursos da Universidade do Porto, realizados em Portugal ou em algum dos PALOP, foram especificamente pensados para responder a certas solicitações dos nossos interlocutores. Nessa medida, podemos afirmar categoricamente que a cooperação com os PALOP tem reforçado o ensino e a investigação, mesmo que as instituições e os envolvidos nem sempre tenham plena consciência da situação e, por isso mesmo, não sejam capazes de aproveitar integralmente esse valor acrescentado.

Mas, institucionalmente, a Universidade do Porto ainda não soube integrar cabalmente a docência com a cooperação, seja por insuficiente capacidade organizativa seja por limitações legais e financeiras. A maior dificuldade encontra-se no facto de a cooperação ser encarada frequentemente como uma acção a desenvolver para além da docência, isto é, “nas horas vagas”. O trabalho de cooperação, mesmo quando é docência feita no estrangeiro, não é englobado no tempo de docência, no tempo de actividade normal, o que constitui uma incompreensão sobre a natureza e importância daquela.

A criação de Centros de Estudo associados à áreas de cooperação, neste caso Africanos não resolve, de forma alguma, alguns dos problemas anteriormente levantados, mas constitui um importante passo na articulação entre a cooperação estabelecida e a actividade de ensino e investigação, particularmente esta última.

C.4. Superação de Obstáculos

21. A superação das dificuldades passa pela efectivação de um conjunto de actuações susceptíveis de dar maior dinâmica à actividade da Universidade e de quebrar alguns dos constrangimentos externos.

22. No primeiro grupo encontra-se

A) uma mais cabal aplicação dos princípios atrás enunciados

B) uma alteração e reforço da organização

Se a organização anteriormente referida produziu efeitos benéficos, os dois últimos anos vieram revelar algumas novas facetas da cooperação. Ela

corresponde a uma fase do processo e há que encontrar novos processos organizativos que respondam ao alargamento dos espaços geográficos de cooperação e à redefinição de prioridades, que evite as tendências de centralização reitoral, que permita, exija, que os diversos serviços burocráticos sejam instrumentos permissivos e facilitadores do processo.

Parece-nos importante a consideração de alguns aspectos, tais como:

1. Existir um Vice-Reitor para a cooperação, o qual se relacionaria com uma comissão específica do Senado (ou qualquer órgão colegial de direcção da Universidade) e que constituiria equipas *ad hoc* de trabalho
2. Manter e/ ampliar (reorganizando e atendendo a novos desafios e novas vertentes da cooperação) uma estrutura administrativa e “fiscalizadora” de Relações Internacionais, na directa dependência de um Vice-Reitor.
3. A preparação dos serviços administrativos, a todos os níveis de decisão, para ter em conta a actividade de cooperação internacional.
4. O aumento da informação no interior da Universidade sobre a cooperação internacional, promovendo-se por essa forma uma mais fácil integração dos diversos níveis de desenvolvimento daquela, e um combate aos “grupos fechados” e a eventuais processos de corrupção.

C) uma capacidade de liderança dos “académicos”

A chamada máquina administrativa é importante e deve estar em sintonia com a cooperação, mais que não seja para não se constituir como contrapoder e como obstaculizador das iniciativas. Aliás ela, mais precisamente algumas das pessoas que a constituem, têm uma propensão natural para cumprir essas funções, seja porque a rotina das suas actividades limita-lhes uma visão de conjunto, seja porque a inovação é sempre preocupante, seja ainda porque é uma via, bem triste, de manter o poder.

Deve estar em sintonia mas não deve dirigir. A direcção deve caber formal e efectivamente aos académicos.

23. Para quebrar os constrangimentos externos é fundamental que a Universidade seja bastante transparente na cooperação, que desenvolva uma actividade de divulgação da sua actividade junto de terceiros, que mobilize as estruturas subra-universitárias para a importância destas questões, que actue no sentido da modificação da legislação obstaculizadora, que actue politicamente junto das instâncias governamentais e comunitárias.

D. Em Guisa de Conclusão

24. Estão lançadas as aças para a fogueira. Se a nossa experiência nos marca e condiciona fizemos um esforço para romper esses limites e tecer algumas considerações de âmbito genérico.

O nosso anseio é exclusivamente trazer para debate uma problemática tão relevante para as Universidades do futuro.

E. Bibliografia

- AARTS Han, “How to Organise International Education at the Institutional Level. The Case of the University of Limburg”, *HEM (ob. cit.)*.
- ADAM Tony, “Part VI: Higher Education Policy and National Development. Internationalizing the University: A Australian Case Study”, 6/1995, *The Quarterly Journal of the International Association of Universities*, vol. 8, nº 2, pag. 40/3
- AMARAL, Ilídio, *Importância da Dimensão Humana e Cultural da Cooperação- O caso da África Subsariana no limiar do século XXI*, Universidade Aberta, Lisboa 1997
- Documento de Princípios do CENTRO DE ESTUDOS AFRICANOS DA UNIVERSIDADE DO PORTO; Junho 1997
- GINKEL, Hans van , em “Utrecht University: a search for partnership”, Março de 1995
- GINKEL, Hans van , RINSUM Henk van em “Interuniversity training programmes: aims and impact for capacity –building”, Setembro de 1994
- HOUWERS Jodien, “International Exchange and Programmes and their Effects on Institutional Planning and Management the Administrative Perspective”, *Higher Educational Management*, Vol. 6, nº1.
- NUNES, A. Seda, *Sociologia e Ideologia do Desenvolvimento*, 1968, Lisboa, Moraes Editores, pág. 180
- OCDE, *Que Futuro para as Universidades*, 1987, Lisboa, Ministério da Educação, pág. 25
- National Agency for Higher Education, *National Policies for the Internationalisation of Higher Education en Europa*, 1997, Estocolmo, NAHE
- PIMENTA Carlos, “ Cooperação: das Evangelizações às Corruptelas”, um Espaço de Respeito Mútuo. Algumas Teses sobre a Cooperação com os PALOP, in *Boletim da Universidade do Porto nº29-30*, 1997
- PIMENTA, Carlos, “Algumas Reflexões sobre a Estratégia e Organização da Cooperação”, Comunicação ao Fórum Internacional sobre o Ensino Superior em Angola.
- SANTOS, Cândido, *Universidade do Porto, Raízes e Memórias da Instituição.*; Publicações da Universidade do Porto, 1996
- SCOTT Robert A., “Campus Developments in Response to the Challenges of Internationalisation the Case of Ramapo College of New Jersey (USA)”, *Higher Education Management*, Março 1994, Vol 6, nº 1
- SILVA, Gaspar da, *Utopia-seis destinos: política de cooperação*. Lisboa, Quatro Margens Editora, 1997, pág 40-41
- UNIVERSIDADE DO PORTO, *Plano de desenvolvimento 94/99*, Porto Junho de 1994
- ZOLLER Chantal, “The Challenge of Internationalisation in Higher Education. The Response of the Université Libre de Bruxelles”, *HEM (ob. cit.)*