

O CONSELHO TÉCNICO-CIENTÍFICO NAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DA REDE PÚBLICA PORTUGUESA DE ENSINO SUPERIOR POLITÉCNICO: CONFIGURAÇÕES, VANTAGENS E DESVANTAGENS

Carlos Borralho¹

Sandra Saúde²



Resumo: Este artigo discute as configurações das estruturas organizacionais da rede pública portuguesa de Ensino Superior Politécnico, tendo por base as instituições afiliadas no Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos. Foram consideradas vinte instituições com estruturas organizacionais diferenciadas, quanto ao perímetro de intervenção do conselho científico ou técnico-científico. Depois de caracterizada a rede de instituições, a partir de uma estratégia de investigação baseada em estudo de caso, foi assumida a questão: como são percebidos os efeitos, vantagens e desvantagens, da existência de um conselho técnico-científico (CTC) único, numa instituição formada por quatro escolas? Para responder à questão fez-se recurso a metodologia qualitativa, com entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo categorial para tratamento dos dados. Entre os princi-

1.....Instituto Politécnico de Beja, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Beja & CEOS.PP, Portugal, cborralho@ipbeja.pt, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3868-9715>

2.....Instituto Politécnico de Beja, Escola Superior de Educação de Beja & CICS. NOVA, Portugal, ssaude@ipbeja.pt, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0935-1133>

país resultados obtidos sinaliza-se o mapeamento das configurações organizacionais da rede pública de Ensino Superior Politécnico em Portugal, quanto à implementação do conselho científico, ou técnico-científico. Sistematizam-se ainda os efeitos percebidos decorrentes da implementação de um CTC único, numa instituição formada por quatro escolas, a saber: as vantagens identificadas incluem maior racionalidade, agilidade e uniformidade nas decisões; as principais desvantagens são a falta de representatividade científica, um foco limitado em questões técnico-científicas e o risco de desequilíbrio de poderes e enviesamento nas decisões.

Palavras-chave: Estruturas organizacionais, Conselho técnico-científico, Ensino Superior

THE TECHNICAL-SCIENTIFIC COUNCIL IN THE ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF THE PORTUGUESE PUBLIC POLYTECHNIC HIGHER EDUCATION NETWORK: CONFIGURATIONS, ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

Abstract: This article delves into the organizational structures of the Portuguese public Polytechnic Higher Education (PHE) network, focusing on the institutions affiliated with the Coordinating Council of Polytechnic Institutes. Twenty institutions with varying organizational structures were analyzed, specifically in terms of the scope of influence of the scientific or technical-scientific council. Following the characterization of the network of institutions through a case study research strategy, the central question addressed was: what are the perceived effects, advantages, and disadvantages of having a single technical-scientific council (TCC) in an HE Institution comprised of four schools? A qualitative methodology was employed to answer this question, using semi-structured interviews and categorical content analysis to interpret the data. One of the key findings of this study is mapping organizational configurations within the public PHE network in Portugal, particularly in relation to the establishment of the scientific or technical-scientific council. Additionally, the perceived effects resulting from the implementation of a single

TCC in an institution with four schools are outlined. The identified advantages include enhanced rationality, efficiency, and consistency in decision-making processes. At the same time, the main disadvantages encompass a lack of scientific representation, a narrow focus on technical-scientific matters, and the potential for power imbalances and biased decision-making.

Keywords: Organizational structures, Technical-scientific council, Higher Education.

Introdução

As organizações acarretam o desenvolvimento de atividades conscientemente coordenadas entre duas ou mais pessoas (Andrade & Amboni, 2011). As estruturas organizacionais condicionam essa coordenação. Para “compreender como as organizações se estruturam, temos de compreender como é que funcionam”, o que obriga identificar “fluxos de trabalho, de autoridade, de informação e de decisões” (Mintzberg, 1995, p. 35). As estruturas organizacionais traduzem assim possíveis formas de organizar pessoas e trabalho. São basilares em qualquer organização pautada pela eficiência, impondo avaliação permanente (Maestri & Souza, 2019). Ponderar as estruturas implica discutir possíveis configurações, bem como as vantagens e os inconvenientes associados (Razia, 2015).

Bilhim (2005, p. 23) define estrutura organizacional como um conjunto de “relações formais, tal como são desenhadas num organograma, e obrigações dos membros da organização, como são especificadas na definição de funções e manuais de procedimentos”. Essas relações entre pessoas, ou entre órgãos, apresentam configurações indissociáveis da divisão e da especialização do trabalho, bem como da hierarquia. Múltiplos fatores são apontados para explicar as configurações das estruturas organizacionais, nomeadamente a dimensão, a idade, o sistema sociotécnico, o contexto ambiental, o contexto legal, o poder, entre outros (Mintzberg, 1995). Acresce que tais estruturas não são indiferentes ao alinhamento de recursos num sistema produtivo (Borrvalho, 2019). Também a quantidade de pessoas envolvidas pode condicionar o desempenho organizacional e, dessa forma, as estruturas. Em última análise, as organizações são feitas de pessoas e para pessoas, pelo que nem sempre os fluxos de trabalho são otimizados, nem sempre existe preocupação em os otimizar e nem sempre

uma mudança acarreta uma efetiva melhoria (Borralho, 2023). Além disso, no limite, na realização de atividades coordenadas entre duas ou mais pessoas importa não desconsiderar a teoria dos jogos onde, mesmo partindo de jogos não cooperativos, Nash demonstrou que até quando os participantes não colaboram é factível que a busca individual pela solução ideal leve o jogo a um resultado que mantenha a estabilidade, não fornecendo razões para que qualquer dos jogadores modifique o comportamento (Gomes, 2023). Esse pode até ser um elemento justificativo da resistência à mudança e da possível tentativa de projeção e de manutenção do poder nas estruturas. Por outro lado, é igualmente prudente assumir que, em regra, qualquer processo de mudança emerge do desconforto, logo não são os interesses instalados o gatilho para a mudança. Nas Administrações Públicas, muitas vezes a mudança apenas ocorre por motivação externa. Em síntese, são vários os fatores que delimitam as estruturas, independentemente do nível de eficiência com que operam. E não existem estruturas organizacionais perfeitas, apenas estruturas organizacionais possíveis, que refletem a articulação das pessoas que as compõem.

As estruturas organizacionais das Instituições de Ensino Superior (IES) desempenham um papel decisivo na sua governação, influenciando diretamente a eficácia dos processos de decisão, a representatividade e a coordenação entre diferentes áreas de conhecimento. Este é um desafio transversal em qualquer país, uma vez que a organização interna das IES condiciona a sua capacidade de adaptação às exigências académicas, científicas e sociais. O problema da governança nas IES assume particular relevância, refletindo-se na necessidade de encontrar modelos de gestão que conciliem a diversidade interna com a eficiência administrativa. É neste contexto que uma análise detalhada das vantagens e desvantagens de diferentes configurações organizacionais, fornece valiosas pistas para todos os que estejam interessados (independentemente do país de origem) em práticas de governança que promovam a racionalidade, a inclusão e a celeridade nas instituições de ensino superior.

Em Portugal, as IES têm no Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior – RJIES –, publicado com recurso à Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, o principal condicionador da estrutura organizacional. O RJIES determina no

n.º 1 do artigo 80.º que, ao nível das escolas, deve existir um conselho técnico-científico. O mesmo artigo, no n.º 2, determina que os estatutos de cada instituição podem estabelecer formas de cooperação e articulação entre os conselhos científicos ou técnico-científicos... ou criar órgãos com competências próprias no âmbito científico ou técnico-científico e no âmbito pedagógico. Já o n.º 3 do mesmo artigo nada indica quanto ao ensino politécnico, mas clarifica que no ensino universitário “as instituições de ensino..., por não estarem organizadas em faculdades, institutos ou escolas, não tenham um conselho científico... em cada uma destas, devem dispor de um conselho científico... da própria instituição”. Assim o RJIES é um instrumento flexível que se limita a determinar que tem de haver um órgão, independentemente desse órgão poder agregar o igual e o desigual. O artigo 80, n.º 1, alínea a), indica que deve existir um órgão por escola. O n.º 2 confere ao poder político a possibilidade de fazer o que quiser, desde que a opção conste nos estatutos de cada instituição. Finalmente o n.º 3 centra-se nas instituições universitárias para afirmar que se não tiverem um conselho científico por faculdade, instituto ou escola, que ao menos tenham um órgão para a instituição toda. Perante a flexibilidade descrita e potenciais efeitos, o objetivo deste artigo passa por debater as vantagens e as desvantagens da existência de uma estrutura organizacional que apresente um conselho técnico-científico por escola, comparativamente às vantagens e desvantagens da existência de uma estrutura organizacional com um conselho técnico-científico único. O estudo cruza a literatura existente com as percepções partilhadas por informadores privilegiados e intencionalmente selecionados pelo seu domínio do assunto, por possuírem experiência na qualidade de membros do órgão, atuais e anteriores.

Revisão de literatura

Uma estrutura organizacional representa a soma dos componentes usados para dividir o trabalho e assegurar a sua coordenação. Acarreta um desenho da organização, podendo o organograma ser entendido enquanto representação simplificada desse desenho. Tal como indica Bilhim (2005, p. 24) “o desenho organizacional retrata a configuração estrutural da organização, o seu funcionamento, os órgãos que a integram e as suas relações de interdependência”. Essa interdependên-

cia existe sempre. E não é pelo facto do RJIES conter sessenta e nove vezes a palavra “autonomia” que as relações de interdependência entre os órgãos desaparece, ou que qualquer nível de autonomia não seja, simplesmente, relativo.

As estruturas organizacionais têm sido perspectivadas com recurso a metáforas organizacionais, indissociáveis da teoria geral da administração, onde várias forças são enfatizadas, sendo aqui destacadas duas em concreto: a pressão para a formalização e o poder. As metáforas são figuras de estilo, artefactos linguísticos e comunicacionais, úteis para atribuir significado ao funcionamento das organizações. Consequentemente, da metáfora mecanicista indissociável da Teoria da Administração Científica, da Teoria Clássica, ou da Teoria da Burocracia, à metáfora orgânica, indissociável da Teoria Sistémica, múltiplas são as abordagens evidenciadas ao longo do tempo. No entanto, são a Teoria Clássica e a Teoria da Burocracia, duas das principais a evidenciar a formalização como requisito para a racionalidade e para a legitimação das decisões. Já a metáfora política, centrada nas alianças de grupos de indivíduos e respetivos interesses, com diferentes objetivos, valores e perceções, é indissociável da Teoria dos *Stakeholders*. Esta teoria é uma das que mais relevo dá ao poder, bem como ao desalinhamento organizacional e aos conflitos, latentes e/ou manifestos, que existem nas organizações. E, no limite, quando “tais conflitos existem, e se não se dispõe de racionalidade completa para os resolver, é inevitável o recurso ao poder” (Bilhim, 2005, p. 63). Contudo, por um lado, no curto prazo, o poder, entendido enquanto a capacidade de impor a vontade a outros independentemente da resistência que se encontrar, pode até permitir agilidade, nomeadamente com a poupança de tempo nas decisões. Por outro, a médio e longo prazo, quando as decisões não são corretamente comunicadas, quando perspectivadas como facciosas, discriminatórias, iníquas e desalinhadas com o desempenho dos recursos humanos, o decréscimo do envolvimento e compromisso dos recursos humanos, a retaliação e os bloqueios sustentados no ressentimento, são elementos que tenderão a ser alavancados. Ora tais elementos limitam as instituições, que são impelidas a responder a múltiplas solicitações e são confrontadas com “demasiadas decisões, demasiado rápidas, acerca de demasiados problemas estranhos e fora do comum” (Toffler, 1980, p. 402). Adicionalmente e sem secundarizar a Teoria dos

Stakeholders, particularmente na sua dimensão instrumental, inseparável da *Stakeholders Salience*, no que respeita à forma como o poder condiciona as estruturas organizacionais, importa relembrar que já Weber perspetivava o poder como uma distribuição desigual, destinada a moldar estruturas e a perpetuar a manutenção de interesses. As estruturas organizacionais das instituições de ensino superior não escapam à pressão destas forças.

A literatura releva a importância das estruturas organizacionais das instituições de ensino superior e os efeitos dessas estruturas no desempenho operacional, assim como o seu efeito na concretização de opções estratégicas, mas não é consensual acerca da configuração que apresenta mais vantagens, ou na enumeração e valoração de variáveis contingenciais que condicionam tais estruturas. Tenham-se em conta, por exemplo, os trabalhos de Vieira e Vieira (2003), Santos, Neves, Chaves e Silva (2011), Júnior e Ferraz (2013), Marić (2013), Edwards, Crosling e Lim (2014), Hilman e Siam (2014), Keczer (2014), Razia (2015), Ahmadya, Mehrpour e Nikooravesh (2016), Haroun e Duffuaa (2016), Madi, Talla, Abu-Naser e Shobaki (2018), Kováts (2018) e Shazadi, Nawaz e Nawaz (2022), entre outros. Há, no entanto, ilações quanto à forma como a pressão para a formalização ou o poder condicionam as estruturas organizacionais das instituições de ensino superior. Vieira e Vieira (2003, p. 906) defendem que as instituições de ensino superior ostentam uma “estrutura organizacional e de poder consolidado e que resiste à mudança”. Já Júnior e Ferraz (2013, p. 12), ao abordarem os sistemas frouxamente articulados, concluem que “devido ao seu alto nível de complexidade..., conseguem conviver com paradoxos” e, como consequência disso, “mesmo que sejam instituídas abordagens de gestão de caráter mais formalizado, na prática, o que se nota é que a autonomia dos atores e as dificuldades na realização de mudanças reais em tais estruturas”, predicados que vão sendo sucessivamente observados ao longo do tempo.

Em Portugal o RJIES constituiu o suporte basilar para a elaboração dos estatutos das instituições de ensino superior, tanto do subsistema universitário como do subsistema politécnico. Este diploma determina no seu artigo 78.º, que o governo dos institutos politécnicos é exercido pelos seguintes órgãos: Conselho geral; Presidente; Conselho de gestão. Já as compe-

tências do presidente são elencadas no artigo 85.º, enquanto as competências do conselho técnico-científico encontram-se expressas no artigo 103.º, ambos os artigos do mesmo diploma legal. O presidente é o órgão de governo que concentra o poder executivo enquanto o conselho técnico-científico não é um órgão de governo e a sua natureza é eminentemente consultiva, não executiva. O RJIES concentra o poder executivo no presidente, naquilo que pode ser entendido como uma manifestação tentativa de controlar um Instituto Politécnico a partir do exterior. Assim, a esse propósito importa enfatizar que, numa dimensão externa e tal como refere Mintzberg (1995, p. 320),

“os dois meios mais eficazes para controlar uma organização a partir do exterior são (1) fazer com que a pessoa que dispõe de mais poder para tomar decisões – nomeadamente o seu chefe executivo – seja responsável por tudo quanto se passa na organização; e (2) impor à organização padrões claramente definidos. O primeiro centraliza a estrutura, o segundo formaliza-a (...) as forças de controlo exteriores à organização obrigam-na a ser particularmente cuidadosa nas suas ações (...) o controlo externo também pode burocratizar a estrutura devido à importância de exigências muito mais rígidas do que as necessárias para a racionalização”.

O RJIES traduz assim uma das principais fontes de pressão externa para a centralização e é indissociável da formalização.

Importa ainda sinalizar que, ao nível interno, o poder é também uma força preponderante na pressão para a centralização. Por um lado, “todos os membros de uma organização procuram tipicamente o poder, quando não para controlar os outros membros pelo menos para controlar as decisões que afetam o seu próprio trabalho” (Mintzberg, 1995, p. 322). Por outro, no caso de um conselho técnico-científico não representar todos os domínios científicos, particularmente em instituições multidisciplinares, tal situação, pelo menos, limitará a coesão. Ora, consequência do que se descreveu, o binómio centralização/descentralização de órgãos, ao qual o conselho técnico-científico se encontra sujeito, constitui uma celeuma com efeitos múltiplos, incluindo no propósito organizacional

percebido (Jasinenko & Steuber, 2023). Contudo sinaliza-se a escassez de literatura que explora esta temática, facto que reforça a pertinência deste trabalho.

Método

O método, enquanto sequência de procedimentos, assumiu aqui duas fases. Na primeira fase fez-se a caracterização das estruturas organizacionais das instituições de ensino superior politécnico público, quanto à forma como implementaram o conselho técnico-científico. Para isso foram consideradas as instituições afiliadas no Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP, 2023). A escolha das instituições do ensino superior politécnico decorreu do facto do caso de estudo se enquadrar nesse grupo. Identificadas as instituições e os seus respetivos *sites*, foi efetuada a descarga dos respetivos estatutos, que foram depois analisados. Na segunda fase assumiu-se a estratégia de estudo de caso único, exploratório, com recurso a uma instituição multidisciplinar, com o intuito de sinalizar os efeitos percebidos das duas configurações organizacionais. Em ambas as situações o trabalho realizado adotou um foco descritivo e de perfil qualitativo (Gil, 2002; Jonker & Pennink, 2010).

Quanto às questões de investigação importa sinalizar que são essenciais para justificar o método e a pertinência das técnicas que o sustentam (Tharenou, Donohue, & Cooper, 2007). Consequentemente, foram expressas duas questões de investigação, concretamente:

1. Quais as configurações organizacionais existentes na rede de IES politécnicas de Portugal, em termos de conselho técnico-científico?
2. Como são percebidos os efeitos, vantagens e desvantagens, da existência de um conselho técnico-científico único ou um conselho técnico-científico por escola?

À primeira questão associou-se o objetivo de caracterizar a rede de instituições de ensino superior politécnico quanto à implementação do conselho técnico-científico. À segunda questão associou-se o objetivo de enumerar as vantagens e as desvantagens percebidas das duas configurações no estudo de caso.

O estudo de caso foca-se em múltiplos processos interativos e na profundidade da análise das situações (Yin, 1994). Esta estratégia de investigação é útil no desenvolvimento de uma abordagem indutiva, mas não invalida as perspetivas dedutiva e confirmatória. Acresce que se trata de uma abordagem alinhada com um posicionamento interpretativista no domínio epistemológico e relativista no domínio ontológico (Klein & Myers, 1999). Já quanto à recolha de dados existiu recurso a entrevistas estruturadas, uma das técnicas mais usada nas ciências sociais (Gil, 2008). As entrevistas estruturadas “consistem na interação entre entrevistador e entrevistado com base num conjunto de perguntas”, no caso seis perguntas, onde as “respostas são registadas pelo entrevistador de acordo com o sistema de codificação previamente estabelecido” (Aires, 2015, p. 28).

Foram intencionalmente selecionados/as para serem entrevistados/as atuais conselheiros/as e ex-conselheiros/as do CTC único existente na IES selecionada para o estudo. Para atingir a saturação, a estagnação de contributos adicionais, foram realizadas oito entrevistas. As entrevistas individuais foram gravadas com recurso à plataforma Zoom e transcritas. A gravação ocorreu depois de ter sido dado o consentimento pelos/as entrevistados/as. A participação dos/as entrevistados/as foi individual, informada e livre.

A investigação “qualitativa tem seu foco de interesse voltado para o indivíduo e para suas relações e interações com o ambiente” (Sousa & Santos, 2020, p. 1400). Tais interações podem ser escrutinadas e sistematizadas com recurso à análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise da comunicação humana (Silva & Fossá, 2015). Nesse conjunto, a “análise por categorias é de citar em primeiro lugar: cronologicamente é a mais antiga; na prática é a mais utilizada” e apresenta ainda a vantagem de se revelar “eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos”, centrados em significações manifestas (Bardin, 1977, p. 153). Acresce que a análise por categorias obriga a delimitação objetiva (Carlomagno & Rocha, 2016). Consequentemente, foram assumidas quatro categorias, concretamente:

- Vantagens percebidas de um conselho técnico-científico (CTC) único por instituição;
- Desvantagens percebidas de um CTC único por instituição;

- Vantagens percebidas de um CTC por escola;
- Desvantagens percebidas de um CTC por escola.

A polaridade dos elementos comunicados objetivou a inclusão ou exclusão nas categorias. Já a pertinência das categorias é assegurada atendendo ao seu alinhamento com a segunda questão de investigação (Urquiza & Marques, 2016). Além disso a inclusão nas categorias foi mutuamente exclusiva, salvaguardando-se a sua homogeneidade e exaustividade (Carlomagno & Rocha, 2016). A sistematização dos resultados é seguidamente apresentada.

Resultados

Foram identificados quinze institutos politécnicos e cinco universidades com formação politécnica integrada, logo vinte instituições objeto de análise (CCISP, 2023). As escolas superiores não integradas não foram consideradas. Posteriormente foram analisados os estatutos dessas IES e caracterizada a configuração do conselho técnico-científico. A repartição observada é apresentada na tabela 1.

Tabela 1: Instituições de Ensino Superior e configurações do conselho técnico-científico

Instituição de Ensino Superior	Configuração
Instituto Politécnico de Beja	CTC único
Instituto Politécnico de Bragança *	CTC conjunto + CTC por escola
Instituto Politécnico de Castelo Branco	CTC por escola
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	CTC por escola
Instituto Politécnico de Coimbra	CTC por escola
Instituto Politécnico da Guarda	CTC por escola
Instituto Politécnico de Leiria	CTC por escola
Instituto Politécnico de Lisboa	CTC por escola
Instituto Politécnico de Portalegre	CTC por escola
Instituto Politécnico do Porto	CTC por escola
Instituto Politécnico de Santarém *	CCP conjunto + CTC por escola
Instituto Politécnico de Setúbal	CTC por escola
Instituto Politécnico de Tomar	CTC por escola

Instituição de Ensino Superior	Configuração
Instituto Politécnico de Viana do Castelo *	CTC coordenador + CTC por escola
Instituto Politécnico de Viseu	CTC por escola
Universidade dos Açores	CTC por escola
Universidade do Algarve	CTC por escola
Universidade de Aveiro	CC único
Universidade de Évora	CTC por escola
Universidade da Madeira	CTC por escola

* Configurações diferenciadas.

Fonte: elaboração própria.

A análise dos estatutos das instituições ocorreu em novembro de 2023. Contatou-se que 75% das entidades, 15 em 20, apresentavam um conselho técnico-científico por escola e apenas 2 em 20 apresentam um órgão único, concretamente o Instituto Politécnico de Beja e a Universidade de Aveiro. Quanto à Universidade de Aveiro especifica no artigo 27.º dos seus estatutos que “a universidade dispõe de um Conselho Científico único ao abrigo do n.º 3 do artigo 80.º do RJIES, em função da sua natureza binária, mas por essência universitária, e do modelo de organização que adota”. Quanto aos Institutos Politécnicos de Bragança, de Santarém e de Viana do Castelo, apresentam configurações diferenciadas, com conselhos técnico-científicos por escola e, simultaneamente, com órgãos centralizados. Por sua vez, o Instituto Politécnico de Santarém agregou competências técnico-científicas e de âmbito pedagógico num órgão comum. Finalmente o Instituto Politécnico de Viana do Castelo apresenta também um conselho técnico-científico coordenador. O que se descreveu permite entender que o estudo de caso em análise apresenta uma configuração única, ainda que com características similares às observadas na Universidade de Aveiro.

Com recurso a análise categorial de conteúdo, a tabela seguinte sistematiza os efeitos percebidos, vantagens e desvantagens, da existência de um CTC único e de um CTC por escola identificados pelo/as entrevistados/as.

Tabela 2: Sistematização da análise categorial de conteúdo

Categoria	Unidades de contexto	Unidade de registo
Vantagens percebidas de um CTC único	“... dada a dimensão da nossa escola..., enquanto politécnico, não será funcional e até viável ter mais do que um conselho científico”... (E4); “... numa instituição pequena como a nossa, até faria sentido a existência de um conselho único...” (E6); “... em particular a nossa Instituição é uma instituição pequena..., a minha posição é de defesa de um conselho único”... (E7); “... sermos demasiado pequenos... se calhar para justificar haver uma dispersão tão grande”... (E8)	1) Racionalidade decorrente da dimensão
	“... as vantagens serão mais administrativas... quando existe em cada uma das escolas, tem um funcionamento mais pesado e mais complexo, leva-se mais tempo a resolver algum problema... nem todos reúnem ao mesmo tempo..., a situação arrasta-se..., quando é necessário resolver...” (E1); “... vantagens por instituição..., eu acho que uma das questões tem a ver com a otimização dos recursos..., a compatibilização dos recursos, timings..., à própria visão que se tem do conjunto...” (E4); “... não vejo qualquer vantagem a não ser o facto de as decisões poderem ser tomadas com maior rapidez, pelo facto de termos todas as unidades orgânicas juntas...” (E5); “... discussão num conjunto mais alargado e participado, em que estão todos a discutir no mesmo órgão... há depois a celeridade...” (E6)	2) Maior agilidade e celeridade na dinâmica de funcionamento
	“... seria tentada a dizer que havia vantagens, porque isso iria assegurar uniformidade de critérios e fazer com que as escolas se conhecessem melhor...” (E3); “... talvez a uniformização de práticas... o bom funcionamento da instituição beneficia muito de haver modos de funcionamento e procedimentos harmonizados...” (E7)	3) Uniformidade de critérios e procedimentos
	“... consigo compreender que existindo um só por instituição possa..., conseguir-se controlar mais facilmente a questão financeira...” (E2); “... se o processo de contratação não for feito centralmente, de uma forma integrada, provavelmente ia-se contratar gente que não era necessária, eu diria que uma das grandes vantagens é a racionalidade financeira...” (E8)	4) Maior facilidade em ponderar efeitos na dimensão financeira
	“... a grande vantagem... é o facto de conhecermos outros colegas e muito facilmente, até mesmo em conversas informais, iniciarmos cooperações que de outra forma não existiriam...” (E3); “... a grande mais-valia é de facto nós termos um conhecimento aberto e até quando formamos equipas multidisciplinares para a avaliação dos relatórios de autoavaliação dos cursos... oferece-nos uma mais-valia no trabalho em equipa...” (E7); “... por vezes é preciso alguém de fora..., para ter uma opinião diferente... acesso a opiniões diferentes das nossas... nas escolas é natural que as opiniões sejam muito mais próximas, porque a formação de base faz prever isso...” (E8)	5) Reforço da cooperação entre áreas científicas

Categoria	Unidades de contexto	Unidade de registo
Vantagens percebidas de um CTC único	“... a existência de um único órgão permite criar uma única equipa só focada naquilo que são as decisões para a globalidade da instituição...” (E4); “... quando são questões que têm a ver com posicionamento global... uma discussão mais ou menos uniformizada e partilhada por todos, faz sentido que seja único...” (E6); “... acho que se ganhou muito com o conselho único, na visão integrada do Instituto...” (E7)	6) Reforço da perspetiva holística (reforço da coesão)
Desvantagens percebidas de um CTC único	“... encontro uma grande brecha, que é a questão da representatividade das escolas... o conselho é limitado a 21 elementos, 20 elementos eleitos mais o Presidente, por inerência o Presidente do Politécnico, mas que pode delegar em alguém. As escolas estão representadas em colégios na proporção do número de docentes que têm... isso faz com que haja neste momento, uma escola, com mais elementos do que duas outras juntas... e depois a proporção nos professores de carreira...” (E3); “... o critério de número não se ajusta...” (E6); “... decorrente dessa falta de representatividade, muitas das vezes nós estamos ali a discutir assuntos sobre os quais não há ninguém que seja realmente da área e que possa contribuir para uma para uma discussão informada...” (E3)	1) Insuficiente representatividade técnico-científica
	“... muitas vezes vão lá temas que..., pura e simplesmente as pessoas que lá estão não sabem decidir, mas vão decidir... um exemplo muito simples, atualmente, não há ninguém da área...” (E1); “... eu acho que estar a tomar uma decisão sobre determinadas áreas sobre as quais eu não domino..., vai ter um impacto de certeza em termos da decisão final...” (E4); “... muitas das vezes nós estamos a tratar de assuntos que não temos grande noção do que que estamos a apreciar...” (E8)	2) Incapacidade de decisão sobre todos os assuntos
	“... as pessoas que compõem esses conselhos tentam, de alguma forma influenciar as decisões... quem tiver poder tem mais peso também consegue, se calhar, que as decisões sejam mais para um determinado lado...” (E2); “... aquelas unidades orgânicas com mais poder de decisão, têm mais coordenadores, que têm pessoal docente com mais anos de casa... acaba por ter uma influência maior... o tempo em que estive no Conselho, consegui perceber que havia pessoas que tinham um poder de influência, que coloca em causa muita coisa...” (E5); “... eu penso que quer a antiguidade quer a dimensão, podem influenciar bastante as decisões e podem influenciar tanto que, por vezes a procura até pode ser menor..., mas peso da hierarquia...” (E2)	3) Desequilíbrio mais evidente de poder e de influência nas decisões

Categoria	Unidades de contexto	Unidade de registo
Desvantagens percebidas de um CTC único	“... temos uma série de assuntos que estão sempre a ser tratados, operacionais... nós estamos ali horas e horas... depois perde-se tempo para aquilo que realmente seria a vantagem de ter um conselho único... as escolas têm de facto especificidades e torna-se difícil fazer documentos que sejam válidos para todas as escolas, até os calendários escolares são diferentes...” (E3); “... acabamos por perder muito tempo com coisas que são, se calhar, seriam facilmente decididas no âmbito da especificidade de cada unidade orgânica...” (E4); “... não há essa sensibilidade, não se percebe o que é que se está a passar naqueles departamentos, naqueles cursos...” (E3)	4) Excesso de expediente e falta de foco nas questões técnico-científicas
Vantagens percebidas de um CTC por escola	“... um conselho técnico-científico deve-se pronunciar sobre questões científicas, obviamente... existindo um por escola, é uma garantia de que os docentes dessa escola possuem competências para decidir sobre assuntos... da escola...” (E1); “... por vezes é preciso ter em conta e às vezes são coisas diferentes, têm de ser tratadas de forma diferente... áreas muito diferentes... nós temos a saúde, a agricultura... temos tecnologias e gestão...” (E2); “... tornaria mais fácil e eficaz a aprovação de propostas de criação de ciclos de estudo porque só sabe o que vai no convento quem lá está dentro...” (E5); “... as discussões seriam mais focadas naquilo que é a particularidade de cada uma das unidades orgânicas e do corpo docente que as compõe...” (E6)	1) Maior especificidade técnico-científica
	“... penso que faria mais sentido, atendendo à realidade que existe aqui... um conselho por escola...” (E2); “... seria mais importante existir um o conselho por unidade orgânica... tornaria mais fácil e exequível as de propostas de criação de novos ciclos de estudo..., a abertura de concursos, e também se tornaria mais fácil a aprovação dos critérios e procedimentos na avaliação do pessoal docente...” (E5)	2) Maior adequação face ao perfil de funcionamento científico e formativo de cada escola
	“... penso que numa situação em que existisse um por escola seria mais motivador, para as pessoas participarem...” (E2); “... vamos usar essa analogia do político fechado no gabinete e que não sabe o que se passa no terreno... quanto mais micro mais perto estamos das necessidades e realidades de cada unidade orgânica...” (E4); “... se tiver um conselho técnico-científico representado na minha unidade orgânica, sinto-me mais próxima das decisões...” (E6); “... cultura institucional, perde-se essa proximidade entre as pessoas, porque lá está, não há nenhum fórum... um científico é um fórum de discussão...” (E7)	3) Promoção da proximidade face aos órgãos de decisão

Categoria	Unidades de contexto	Unidade de registo
Desvantagens percebidas de um CTC por escola	"... se a coisa não tiver muito bem definida, corremos o risco de levarmos mais tempo em decisões..." (E1); "... se houvesse um conselho por escola, eventualmente, ainda que o tempo para a tomada de decisão fosse maior..." (E5); "...existência de quadro presidentes dos conselhos técnico-científicos que iam apresentar as posições de cada um..., à partida, parece menos ágil..." (E6)	1) Aumento do tempo do processo de tomada de decisão
	"... o que temos são quatro escolas, se cada uma está focada em si mesma... o que acontece nas outras não nos diz respeito, acho que isso não é benéfico..." (E7)	2) Aumento da rivalidade
	"... se cada tiver o seu próprio conselho... é mais difícil, ao nível superior da instituição, um controlo de todas essas hierarquias..." (E2); "... somos uma estrutura pequena, existem vários conselhos, se tivessem de reunir e depois decidir de forma separada..., parece-me complicado..." (E6)	3) Dificuldades de coordenação

Fonte: elaboração própria.

A análise categorial de conteúdo permitiu sinalizar dezasseis categorias, das quais:

- seis identificam vantagens associadas à existência de um CTC único,
- quatro identificam desvantagens associadas à existência de um CTC único,
- três identificam vantagens associadas à existência de um CTC por escola, e
- três identificam desvantagens associadas à existência de um CTC por escola.

Tendo em consideração o facto de os/as respondentes estarem familiarizados/as com um órgão único desde a implementação do RJIES, a sinalização dos efeitos percebidos refletiu essa realidade.

Conclusões

Relativamente à repartição de instituições por configuração organizacional, ou seja, com um CTC único ou com um CTC por escola, foram analisados os estatutos de vinte instituições. Constatou-se que apenas duas instituições apre-

sentavam um órgão único, nos seus estatutos, concretamente a Universidade de Aveiro e o Instituto Politécnico de Beja. Três instituições apresentaram órgãos por escola e, simultaneamente um conselho técnico-científico agregador. Já quinze instituições, 75% das que foram objeto de análise, indicavam a existência de um órgão por escola.

Quanto à forma como são percebidos os efeitos, as vantagens e desvantagens da existência de um CTC único ou um CTC por escola, dez unidades de registo respeitam ao órgão único, sendo apuradas seis unidades de registo para as vantagens e quatro unidades de registo para as desvantagens.

Quanto às vantagens, foram identificadas: 1) a racionalidade resultante da reduzida dimensão da instituição, 2) o aumento da celeridade nos processos decisórios, 3) a maior garantia de uniformidade de critérios e procedimentos, 4) a maior facilidade em ponderar efeitos na dimensão financeira, 5) o reforço da cooperação entre áreas científicas e a 6) possibilidade de adoção de uma perspetiva holística, considerada potencialmente promotora de coesão.

No que se refere às desvantagens associadas à existência de um CTC único, os respondentes salientaram: 1) a insuficiente representatividade técnico-científica devido à ausência de domínios científicos no órgão, 2) a incapacidade de decisão sobre todos os assuntos devido à impreparação dos conselheiros em assuntos fora da sua formação, bem como a inexistência de representantes de determinadas áreas científicas. Adicionalmente, foram apontados como efeitos negativos: 3) a existência de um maior desequilíbrio de poder e influência nas decisões resultante do desequilíbrio de representatividade das áreas científicas e do perfil dos/as conselheiros/as e, ainda, 4) o excesso de expediente e falta de foco nas questões técnico-científicas dado o elevado número de assuntos, muitos de natureza exclusivamente administrativa, que o CTC, por ser único, tem também de resolver.

No que respeita aos efeitos da existência de um órgão por cada escola, foram indicadas como vantagens: 1) Maior especificidade técnico-científica, 2) Maior adequação face ao perfil de funcionamento científico e formativo de cada escola e 3) Promoção da proximidade face aos órgãos de deci-

são. Relativamente às desvantagens, foram assinalados: 1) o aumento do tempo nos processos de tomada de decisão, 2) o possível aumento da rivalidade entre áreas e 3) as dificuldades de coordenação, que se agravam quando existem múltiplos órgãos por instituição.

Os respondentes destacaram maior racionalidade, celeridade e uniformidade nas decisões como principais vantagens percebidas da existência de um órgão único por instituição. Contudo essas vantagens são esbatidas pelas limitações no que respeita à falta de representatividade científica de todas as áreas, um foco limitado em questões técnico-científicas dado o tempo exigido por um volume muito expressivo de questões de natureza mais administrativa (exemplo: aval às contratações de docentes) e o risco de desequilíbrio de poderes e envolvimento nas decisões dada a incompleta representatividade científica e consequente menor domínio de certas matérias por parte dos/as conselheiros/as.

O presente estudo exploratório sinaliza a existência de vantagens e desvantagens marcantes resultantes da existência de um único CTC ou de CTC por escola. É certo que os resultados obtidos são influenciados pela dinâmica organizacional estabelecida de funcionamento de um único CTC existente no caso em estudo, desde 2008. Para os/as participantes no estudo, as vantagens associadas à existência de um único CTC são em maior número e diversas; no entanto, identificam, também, desvantagens estruturantes que merecem reflexão e especial atenção. Não esquecer que a grande maioria das IES politécnicas existentes em Portugal funciona com CTC por escola. Qual o modelo certo? do estudo empírico e da revisão da literatura efetuados emerge a necessidade duma maior reflexão sobre o assunto e de serem feitos estudos adicionais neste domínio. A dinâmica organizacional está umbilicalmente associada à cultura e identidades organizacionais. Para além dos normativos legais, as opções a tomar implicam ponderação e capacidade de ajustamento da legislação existente com a necessidade de serem garantidas dinâmicas de funcionamento organizacional sustentadas, eficientes e ágeis.

Referências bibliográficas

- Ahmadya, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). *Organizational Structure. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership* (pp. 455-462). Dubai: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Andrade, R. O., & Amboni, N. (2011). *TGA – Teoria Geral Da Administração* (2.^a Edição ed.). São Paulo: Elsevier Editora.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bilhim, J. A. (2005). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Borrvalho, C. (2019). *Informação e gestão de processos de negócio*. Lisboa: Sílabo.
- Borrvalho, C. (2023). *Sistemas de Planeamento e Controlo de Gestão* (2.^a Edição ed.). Lisboa: Sílabo.
- Carlomagno, M. C., & Rocha, L. C. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1), 173-187.
- CCISP. (2 de setembro de 2023). *Instituições Afiliadas*. Obtido de Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos: <https://ccisp.pt/pt/membros/>
- Edwards, R., Crosling, G., & Lim, N.-C. (2014). Organizational Structures for International Universities: Implications for Campus Autonomy, Academic Freedom, Collegiality, and Conflict. *Journal of Studies in International Education*, 18(2), 180–194.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4^a Edição ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6^a Edição ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, O. (6 de 10 de 2023). *Teoria dos Jogos: Algumas Noções Elementares*. Obtido de Repositório do Instituto Politécnico de Lisboa: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/2040>

- Haroun, A. E., & Duffuaa, S. O. (2016). An Effective Organizational Structure to Implement Strategic Plans in Higher Education Institutions. *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, (pp. 3168-3179). Kuala Lumpur.
- Hilman, H., & Siam, M. (2014). The Influence of Organizational Structure and Organization Culture on the Organizational Performance of Higher Educational Institutions: The Moderating Role of Strategy Communication. *Asian Social Science*, 10(13), 142-154.
- Jasinenko, A., & Steuber, J. (2023). Perceived Organizational Purpose: Systematic Literature Review, Construct Definition, Measurement and Potential Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 1415-1445.
- Jonker, J., & Pennink, B. (2010). *The Essence of Research Methodology*. Berlin: Springer-Verlag. doi:10.1007/978-3-540-71659-4
- Júnior, H. S., & Ferraz, I. N. (2013). As universidades ainda são sistemas frouxamente articulados? procurando respostas na literatura. *XVI SEMEAD Seminários em Administração*, (pp. 1-12). São Paulo.
- Keczer, G. (2014). Management and Organizational Characteristics of Educational Institutions. *Education Practice and Innovation*, 2372-3106.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 23(1), 67-94.
- Kováts, G. (2018). The change of organizational structure of higher education institutions in Hungary: a contingency theory analysis. *International Review of Social Research*, 74-86. doi:https://doi.org/10.2478/irsr-2018-0009
- Madi, S. A., Talla, S. A., Abu-Naser, S. S., & Shobaki, M. J. (2018). The Organizational Structure and its Impact on the Pattern of Leadership in Palestinian Universities. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 1-25.
- Maestri, N., & Souza, I. M. (2019). A complexidade da estrutura organizacional da UFSC. *XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, (pp. 1-15). Florianópolis - Santa Catarina.

- Marić, I. (2013). Stakeholder analisys of higher education institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 11(2), 217-226.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. (A. S. Brooker, Trad.) Lisboa: Publicações Dom Quixote. Obtido em 1979
- Razia, M. (2015). A Comparative Analysis of Organizational Structure and Effectiveness between Public and Private Universities: A Case of University Of East Africa-Baraton and Moi University in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 15-25.
- Santos, M. R., Neves, F. T., Chaves, M. R., & Silva, A. V. (2011). Estrutura Organizacional e funcionamento das universidades brasileiras: revisão de literatura. *Rev. Elet. Gestão e Serviços*, 11(1), 2946-2964.
- Shazadi, T., Nawaz, S., & Nawaz, S. (2022). The Effect of Organizational Structure, Leadership Style & Job Satisfaction on Employee Performance. Study Based on Higher Educational Institutions. *The Effect of Organizational Structure, Leadership Style & Job Satisfaction on Employee Performance.*, 4(2), 139-152.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Quali@S Revista Eletrônica*, 17(1), 1-14.
- Sousa, J. R., & Santos, S. C. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. *Pesquisa e Debate em Educação*, 1396-1416.
- Tharenou, P., Donohue, R., & Cooper, B. (2007). *Management Research Methods*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Toffler, A. (1980). *A terceira vaga*. Lisboa: Livros do Brasil.
- Urquiza, M. d., & Marques, D. B. (2016). Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica. *Entretextos*, 16(1), 115-144.
- Vieira, E. F., & Vieira, M. M. (2003). Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *RAP*, 37(4), 899-920.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.