
SÉRGIO MACHADO DOS SANTOS

— **PROGRAMA DE ACÇÃO** —

— 1987 —

PROGRAMA DE ACÇÃO

AO REITOR PEDE-SE QUE:

- REPRESENTE CONDIGNAMENTE A UNIVERSIDADE E SEJA GARANTE DA UNIDADE INSTITUCIONAL
- MOBILIZE E DINAMIZE A UNIVERSIDADE EM TORNO DE UM PROJECTO COMUM
- ESTIMULE A ACTIVIDADE CIENTÍFICA, A QUALIDADE PEDAGÓGICA E AS ACTIVIDADES CULTURAIS
- REFORCE A LIGAÇÃO UNIVERSIDADE-COMUNIDADE
- PROMOVA O EXERCÍCIO PLENO DA AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA
- FOMENTE UMA GESTÃO DESCENTRALIZADA, PARTICIPADA, MODERNA E DESBUROCRATIZADA
- DEFENDA OS LEGÍTIMOS INTERESSES DA UNIVERSIDADE E DOS SEUS MEMBROS
- IMPULSIONE O CRESCIMENTO HARMONIOSO DA UNIVERSIDADE, COM DINAMISMO E EFICÁCIA

SUBSCRITORES DA PROPOSITURA

apresentado por

Carlos Alberto L. Leal Braga, **Sérgio Machado dos Santos**
Vitor Manuel Aguiar e Silva, Professor Catedrático
Luís de Castro Pereira, Professor Catedrático
Carlos António Alves de Almeida, Professor Associado
António Alberto Gabriel Silva, Professor Associado
Nélio Cavaleiro Alves, Professor Auxiliar
Joaquim Formosinho e Sanchez Simões, Assistente
António Cláudio de Oliveira, Assistente
Aramando Maria da Cunha Góes de Araújo, Vice-Presidente dos Serviços Sociais
Mário José Ramos das Neves, Chefe de Secção
Eufico Leiria Salgado Ferreira, Técnico-Experimentador Principal
Procurador Miguel Álvaro Peixoto e Costa, Presidente da A.A.U.M. (Engenharia de Sistemas e Informática)
Jorge Orlando Soares da Silva Queirós, Vice-Presidente da A.A.U.M. (Relações Internacionais)
António José Rodrigues Andrade, Membro do Senado Universitário (Instituto de Português-Inglês)
Jorge Manuel Costa Castanho, Presidente da A.A.U.M. em 1981/82 (Engenharia

ELEIÇÃO DO REITOR DA UNIVERSIDADE DO MINHO

Março de 1987

PROGRAMA DE ACÇÃO

ANEXO Nº 10 DE 1987

- REPRESENTAR CONFIANTEMENTE A UNIVERSIDADE E SEJA GARANTIA DA UNIDADE INSTITUCIONAL
- PROMOVER E DINAMIZAR A UNIVERSIDADE EM TORNO DE UM PROJECTO COMUM
- ESTIMULAR A ACTIVIDADE CIENTÍFICA, A QUALIDADE PEDAGÓGICA E AS ACTIVIDADES CULTURAIS
- REFORÇAR A LIGAÇÃO UNIVERSIDADE-COMUNIDADE
- PROMOVER O EXERCÍCIO PLENO DA AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA
- FOMENTAR UMA GESTÃO DESCENTRALIZADA, PARTICIPADA, MODERNA E DESBROCADORA
- DEFENDER OS INTERESSES INTERIORES DA UNIVERSIDADE E DOS SEUS MEMBROS
- PARTICIPAR NA CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE INSTITUCIÕES DE ENSINO SUPERIOR E INVESTIGAR

ELEIÇÃO DO REITOR DA UNIVERSIDADE DO MINHO

Março de 1987

1. INTRODUÇÃO

2. OBJECTIVOS PROGRAMÁTICOS

SUBSCRITORES DA PROPOSITURA

2.1. AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA

Elaboração do Estatuto

2.2. ENSINO

Carlos Alberto LLOYD Braga, Professor Catedrático

Vítor Manuel Aguiar e Silva, Professor Catedrático

Licínio Chainho Pereira, Professor Catedrático

Carlos António Alves Bernardo, Professor Associado

António Alberto Cabeço Silva, Professor Associado

Hélio Osvaldo Alves, Professor Auxiliar

João Formosinho Sanches Simões, Assistente

António Cândido de Oliveira, Assistente

Armando Maria da Cunha Osório de Araújo, Vice-Presidente dos Serviços Sociais

Maria José Ramos das Neves, Chefe de Secção

Emílio Lenine Salvado Pereira, Técnico-Experimentador Principal

Francisco Miguel Álvaro Pessoa e Costa, Presidente da **A.A.U.M.** (Engenharia de Sistemas e Informática)

Jorge Orlando Soares da Silva Queirós, Vice-Presidente da **A.A.U.M.** (Relações Internacionais)

António José Rodrigues Andrade, Membro do Senado Universitário (Ensino de Português-Inglês)

Jorge Manuel Preto Castanho, Presidente da **A.A.U.M.** em 1983/84 (Engenharia Metalomecânica)

SUBSCRITORES DA PROPOSTURA

- Carlos Alberto Lobo Braga, Professor Catedrático
- Vitor Manuel Aguiar e Silva, Professor Catedrático
- Luís Carlos Pereira, Professor Catedrático
- Carlos António Alves Fernandes, Professor Associado
- António Álvaro Capelo Silva, Professor Associado
- Isilda Cândida Alves, Professor Auxiliar
- José Formosinho Mendes Simões, Assistente
- António Cândido de Oliveira, Assistente
- Amândio Maria da Graça Góes de Araújo, Vice-Presidente dos Serviços Sociais
- Maria José Ramos das Neves, Chefe de Secção
- Édileia Leanne Salgado Pereira, Técnico-Examinador Principal
- Francisco Miguel Álvaro Fozes e Costa, Presidente da A.A.U.M. (Engenharia de Sistemas e Informática)
- Jorge Orlando Soares de Sá, Vice-Presidente da A.A.U.M. (Relações Internacionais)
- António José Rodrigues Andrade, Membro do Senado Universitário (Ensino de Português-Inglês)
- Jorge Manuel Pinto Coutinho, Presidente da A.A.U.M. em 1983/84 (Engenharia Metalomecânica)

1. INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

2. OBJECTIVOS PROGRAMATICOS

2.1 AUTONOMIA UNIVERSITARIA

Elaboração do Estatuto

2.2 ENSINO

Aprofundar a Problemática Pedagógica

Reforçar o Apoio Social aos Estudantes

2.3 INVESTIGAÇÃO

Estruturar uma Política Institucional

2.4 DESCENTRALIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO

Gestão Administrativo-Financeira

Gestão de Pessoal

2.5 PLANEAMENTO

Estabelecer um Plano de Desenvolvimento

2.6 INSTALAÇÕES DEFINITIVAS

Continuar a Dinâmica Adquirida

2.7 UNIVERSIDADE E COMUNIDADE

Reforçar a Projecção da U.M. no Exterior

2.8 MOBILIZAÇÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITARIA

3. NOTA FINAL

1.	INTRODUÇÃO
2.	OBJECTIVOS PROGRAMÁTICOS
2.1.	AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA
2.2.	ENSINO
2.3.	INVESTIGAÇÃO
2.4.	DESCENTRALIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO
2.5.	PLANEAMENTO
2.6.	INSTALAÇÕES DEFINITIVAS
2.7.	UNIVERSIDADE E COMUNIDADE
2.8.	MOBILIZAÇÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA
3.	NOTA FINAL

1. INTRODUÇÃO

O Regulamento para a Eleição do Reitor da Universidade do Minho determina a apresentação, por parte dos candidatos propostos, de uma nota biográfica e de um programa de acção. Estabelece, igualmente, a participação directa de todos os membros da Universidade no processo eleitoral. Depreende-se, assim, que não está meramente em causa eleger um professor para exercer o cargo de reitor, mas antes promover a escolha de um programa para o desenvolvimento da Universidade e de um reitor que implemente esse programa.

Foi esta a metodologia já utilizada nas eleições realizadas em 1984, em que, num trabalho de equipa, foi elaborado um detalhado programa, que veio a recolher um amplo consenso da instituição.

Coube à equipa que enforma a presente candidatura promover a execução do programa aprovado. Os relatórios de actividades relativos aos anos de 1985 e 1986 são suficientemente explícitos quanto aos resultados alcançados, às metodologias adoptadas e ao modo de encarar o exercício do cargo de reitor. A presente candidatura assume-se, pois, como de continuidade em relação ao trabalho encetado, dando corpo a uma dinâmica institucional que foi adquirida e abre excelentes perspectivas ao desenvolvimento da Universidade.

Por essa razão, e ainda porque quer a equipa proponente, quer o candidato ora proposto foram co-responsáveis pelo anterior programa, não faria sentido gizar algo em moldes completamente distintos. Por conseguinte, o programa de acção que se apresenta à consideração da Universidade apoia-se, basicamente, no programa de 1984, perspectivado em função da evolução verificada, das metas já atingidas e dos novos horizontes entretanto abertos.

A acção a desenvolver, que se enquadrará permanentemente numa gestão transparente, participada, objectiva e dinâmica, terá como princípios norteadores:

- o reforço da Universidade do Minho como uma Universidade moderna, pluralista e autónoma, cientificamente avançada e profundamente inserida na região;
- a criação de condições para um ensino de maior qualidade e para uma investigação avançada e criativa;
- o incentivo da cooperação com a comunidade, com vista a uma contribuição eficaz para o seu desenvolvimento científico, tecnológico, económico e cultural.

2. OBJECTIVOS PROGRAMATICOS

A Universidade do Minho (U.M.), como instituição jovem e dinâmica que é, estende as suas actividades por um número crescente e variado de frentes, pelo que seria descabida qualquer tentativa de enumeração, mais ou menos exaustiva, de medidas concretas ou soluções avulsas para os problemas a resolver.

Importa, antes, indicar as áreas prioritárias de actuação, deixando antever, para cada uma e no seu conjunto também, a orientação da política institucional preconizada.

Assim, reafirmam-se como objectivos programáticos para a U.M., no plano institucional:

- o reforço da autonomia universitária, consubstanciado no Estatuto da Universidade;
- o estudo aprofundado da problemática pedagógica;
- o estabelecimento de uma política institucional para a investigação;
- a descentralização e modernização da gestão;
- o estabelecimento de um Plano de Desenvolvimento;
- a construção das Instalações Definitivas;
- a projecção da U.M. no exterior;
- a mobilização da comunidade universitária.

2.1 AUTONOMIA UNIVERSITARIA

Elaboração do Estatuto

Muito se tem avançado ultimamente em termos de autonomia, quer através

de legislação vária, quer no modo como o Governo vê o exercício do poder de tutela sobre as universidades. No entanto, a tão desejada Lei da Autonomia Universitária, definidora de um quadro de referência balizador do exercício da autonomia em cada instituição, não foi ainda aprovada pela Assembleia da República, apesar de esperada há anos. A elaboração dos Estatutos nas várias universidades, ponto chave do processo autonómico, tem vindo a ser prejudicada.

A presente conjuntura é, no entanto, favorável a uma rápida evolução do problema: o Governo, através do Ministério da Educação e Cultura, subscreveu o projecto de lei elaborado pelo Conselho de Reitores, o que muito pode vir a facilitar a respectiva aprovação pela Assembleia da República.

Considera-se, por conseguinte, que o documento do Conselho de Reitores pode constituir base suficientemente segura para justificar, desde já, a criação de uma *Assembleia para elaboração dos Estatutos da Universidade*, na qual participarão todos os corpos da Universidade.

Para além de definir o modelo estrutural da instituição, o Estatuto deverá traduzir o desejo, por parte da Universidade, de levar o exercício da autonomia aos seus limites, tanto nas relações com o órgão de tutela como na organização e descentralização internas. Efectivamente, temos desde sempre defendido que a verdadeira autonomia não se cria por decreto, mas se deve construir através de uma prática intransigente e responsável. O Estatuto e a sua posterior regulamentação deverão procurar dar corpo a este espírito, institucionalizando designadamente soluções que têm vindo a ser ensaiadas.

Independentemente do modelo que venha a ser adoptado, o qual deverá resultar de um amplo consenso, preconizam-se, desde já, como princípios fundamentais:

- a existência de um Senado Universitário, composto por docentes, discentes, funcionários e elementos da Comunidade, em moldes mais representativos que os actuais, que constituirá o órgão máximo de decisão nas matérias de política institucional e a que deverão ser ainda cometidas funções importantes no acompanhamento da vida universitária e na ligação da Universidade ao exterior;

- a institucionalização de um órgão de coordenação global da Universidade que proporcione a confluência de interesses científicos, pedagógicos, culturais e administrativos e assuma composição e funções mais latas que o actual Conselho Administrativo (órgão do tipo do Conselho Administrativo alargado, que tem vindo a reunir ocasionalmente);
- a reformulação, em número, composição e competências, dos órgãos de coordenação científico-pedagógica e dos órgãos de gestão das unidades estruturais e dos cursos, conducente a uma competência decisória acrescida e salvaguardando uma efectiva participação de todos os interessados.

Vários outros aspectos organizativos deverão ser contemplados no Estatuto ou nos respectivos regulamentos. Sem prejuízo de caber ao reitor um papel decisivo nesta matéria, terá no entanto que ser a instituição, através da referida *Assembleia* e dos demais órgãos competentes, a estabelecer as regras que entender como mais adequadas ao seu pleno funcionamento.

2.2 ENSINO

Aprofundar a Problemática Pedagógica

Uma Universidade vale essencialmente pela qualidade do ensino que ministra e da investigação que pratica. A tónica dos objectivos programáticos não poderá, pois, deixar de estar focalizada nesses dois aspectos fundamentais.

Por sua vez, os estudantes são a principal razão de ser da Universidade, pelo que os problemas do ensino deverão ter um tratamento particularmente cuidado, numa permanente preocupação pela eficácia do ensino.

A situação actual do ensino universitário é preocupante. As taxas elevadas de reprovação, o absentismo, as taxas de abandono, os esquemas de avaliação mal articulados e geradores de perturbação do normal funcionamento lectivo, o diálogo

deficiente entre docentes e alunos e, sobretudo, o ténue incentivo à criatividade e ao espírito crítico, são alguns dos sintomas de uma situação de mal-estar, a exigir actuação urgente por parte das instâncias com responsabilidades e interesses na área pedagógica.

Entende-se, assim, ser imprescindível dar continuidade aos estudos em curso sobre esta matéria, aprofundando o debate em torno das questões pedagógicas. Para o efeito, apontam-se desde já como principais objectivos:

- a) A dignificação da gestão dos cursos, através de uma maior autonomia e responsabilização das Comissões de Curso e da dignificação da figura do Director de Curso;
- b) A reformulação de alguns programas curriculares, tendo designadamente em vista:
 - encarar cada curso como um encadeamento lógico e coerente de matérias, com objectivos pré-determinados;
 - assegurar escolaridades adequadas em cada semestre, recorrendo a critérios objectivos que salvaguardem o aluno de desequilíbrios na escolaridade e permitam que cada curso seja um projecto viável;
 - consequentemente, proporcionar aos estudantes condições para um horário equilibrado de trabalho, que contemple tempos de estudo, tempos de reflexão e tempos livres para actividades culturais e desportivas e para convívio;
 - repensar o problema das precedências, no sentido de as eliminar ou reduzir ao mínimo indispensável.
- c) A sistemática reapreciação dos métodos pedagógicos, questão sem dúvida delicada e complexa mas em que a **U.M.**, pela sua experiência na matéria e dispondo de especialistas em Ciências da Educação, poderá e deverá ser inovadora;
- d) A avaliação dos cursos e do seu funcionamento, quer por avaliadores externos,

quer por mecanismos internos sistemáticos, nos quais os alunos deverão ter uma intervenção activa;

- e) A criação de um Gabinete de Saídas Profissionais que, para além dos serviços prestados aos estudantes e aos empregadores, poderá aferir da eficácia dos cursos junto ao mercado de trabalho;
- f) A institucionalização de mecanismos que permitam, através do acompanhamento dos antigos alunos, determinar da qualidade dos cursos e da relevância dos respectivos conteúdos; a criação da Associação dos Antigos Estudantes da Universidade do Minho, já em estudo, poderá constituir um passo nesse sentido;
- g) A simplificação dos mecanismos da gestão académica.

Reforçar o Apoio Social aos Estudantes

A acção social escolar, importante factor de sucesso educativo em todos os níveis, assume particular relevância no ensino superior pelo facto de a maioria dos estudantes ficar deslocada do seu agregado familiar.

Trata-se de um sector em que a **U.M.** se tem empenhado profundamente, não só no apoio directo aos seus alunos, mas ainda em estudos de âmbito nacional para a reorganização do sector. Dada a relativa escassez de recursos, as estruturas de apoio social tendem, no entanto, a ser insuficientes e a centralizar-se nos problemas mais directos do alojamento, da alimentação e das bolsas de estudo. Não admira, pois, que os principais investimentos dos Serviços Sociais estejam a ser feitos na construção de duas novas cantinas e de um bloco residencial.

Na sequência do trabalho já encetado, defendemos, contudo, uma óptica mais abrangente para o apoio social aos estudantes, sem prejuízo de uma continuada

melhoria do funcionamento das cantinas e do alargamento da capacidade de alojamento, mas tendo igualmente em vista:

- a criação de espaços de convívio e de espaços para actuação da **A.A.U.M.**, aspecto a ser particularmente cuidado nas Instalações Definitivas, mas a exigir desde já algumas soluções provisórias, nomeadamente:
 - a ampliação do actual bar do Complexo Pedagógico, por inclusão de uma sala anexa;
 - a cedência de uma ampla sala para convívio na nova cantina em construção em Braga;
 - a atribuição de uma sala à **A.A.U.M.** nas instalações em Guimarães;
- a inclusão de instalações desportivas na programação das Instalações Definitivas, tão cedo quanto possível;
- o apoio às actividades desportivas, comparticipando os encargos com equipamentos e com a utilização de instalações exteriores à **U.M.**;
- o incentivo às actividades culturais e artísticas, nomeadamente na criação de grupos que envolvam os estudantes na prática destas actividades, como sejam a criação de um grupo coral ou de um grupo de teatro;
- o incremento da participação de estudantes em tarefas dos Serviços Sociais e da própria Universidade, designadamente através da realização de estágios.

2.3 INVESTIGAÇÃO

Estruturar uma Política Institucional

A **U.M.**, desde o seu início, investiu seriamente na formação e promoção científica do seu pessoal docente e investigador, dispondo de quadros especializados de qualidade na maioria das áreas do saber. Algumas assimetrias existem ainda, merecedoras de atenção urgente por parte dos órgãos apropriados.

A insuficiência de infraestruturas materiais e de recursos financeiros para a investigação vinha, no entanto, a constituir problema grave, não permitindo o aproveitamento adequado dos recursos humanos especializados existentes. Consciente deste problema, inventariado aliás no anterior programa de acção, a reitoria desenvolveu um papel directo e agressivo na captação de vias alternativas de financiamento, quer divulgando o potencial científico e capacidade de realização da **U.M.** junto de eventuais entidades financiadoras, quer efectuando no seio da **U.M.** um trabalho de coordenação e difusão de informação, de dinamização para a apresentação de projectos e de acompanhamento das respectivas propostas.

Os frutos dessa acção estão a começar a surgir, tendo já sido obtidos apoios importantes. A batalha do financiamento da investigação está, pois, bem encaminhada, no sentido de captação de receitas para investigação que constituam uma percentagem significativa do orçamento da Universidade.

A este propósito, levanta-se ainda uma outra questão de grande interesse institucional, que é a homologação dos Centros de Investigação da **U.M.** Está a ser efectuada uma reestruturação do **INIC** que, tudo leva a crer, irá introduzir uma maior abertura à criação de novos centros. Há que reformular as anteriores propostas de homologação, tirando partido do crescimento da **U.M.**, designadamente em recursos humanos, e que as defender junto ao **INIC**, de modo a proporcionar a cada um dos Centros uma via estável de financiamento.

Alguns cuidados são necessários para dar continuidade à dinâmica adquirida e promover um adequado enquadramento dos projectos dentro de uma política científica institucional claramente definida e assumida. É uma questão a ser tratada nos órgãos próprios da **U.M.**, que não poderão deixar de considerar os seguintes aspectos fundamentais para o planeamento da investigação:

- o estabelecimento de uma consonância entre a política científica da **U.M.** e as políticas científicas sectoriais e nacionais;
- a definição e promoção de áreas prioritárias para a investigação na **U.M.**;
- uma relação correcta e proporcionada entre a investigação básica e a investigação aplicada, designadamente a prestação de serviços especializados à comunidade;

a implantação de mecanismos internos de avaliação e selecção de projectos de investigação.

De um modo geral, estes aspectos não estão ainda suficientemente tratados. É necessário, com o próximo Estatuto da U.M., criar as estruturas que possibilitem ao Conselho Científico libertar-se de parte das tarefas de rotina em que se encontra submerso. Poderá, assim, assumir-se como órgão verdadeiramente vocacionado para o planeamento e a orientação da investigação.

Importa, igualmente, reforçar os recursos humanos de suporte às actividades de investigação e desenvolvimento, incentivando nomeadamente o acolhimento de estudantes de pós-graduação. Para o efeito, há que prosseguir o esforço de criação de uma boa imagem da instituição, imagem que muito se tem valorizado, entre outras razões, com os encontros científicos de nível elevado promovidos.

2.4 DESCENTRALIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO

Gestão Administrativo-financeira

O programa de acção apresentado a sufrágio da Universidade em 1984 incluiu um detalhado e ambicioso plano de actuação no âmbito da gestão administrativo-financeira e da gestão de pessoal, sectores esses em que se registavam então alguns problemas.

Decorridos dois anos e meio, esse plano está cumprido praticamente na íntegra e foi mesmo ultrapassado no que concerne à modernização e descentralização da gestão. Propomo-nos seguir dentro das linhas de actuação já traçadas, no sentido da desburocratização de processos, aproveitando a experiência adquirida para introduzir melhorias e simplificações nos procedimentos administrativos.

A próxima elaboração do Estatuto poderá promover um salto qualitativo

importante nos mecanismos e circuitos de gestão, quer por introduzir uma clarificação e adequação do modelo organizacional da Universidade, quer por permitir uma maior autonomia administrativa ao nível das unidades estruturais. A gestão será então ainda mais participativa e consonante com a acrescida autonomia científica e pedagógica da Universidade e das suas Unidades.

O pólo de Guimarães da U.M., a atingir agora massa crítica em número de estudantes e docentes, merece a este respeito um tratamento especial, que deverá ter em vista um maior grau de autonomia do pólo, conjugada com circuitos de informação rápidos e eficazes, de modo a que se crie uma capacidade de decisão local significativa, salvaguardando, no entanto, a perspectiva da Universidade como entidade única. Uma primeira medida, de implementação imediata, é a designação de um Pro-reitor, que representará o reitor e terá capacidade de decisão nos assuntos de gestão corrente do núcleo, bem como em todas as questões com carácter de urgência. As estruturas administrativas deverão ser convenientemente reforçadas, para dar operacionalidade ao esquema proposto e permitir a duplicação de alguns serviços essenciais.

As comunicações eficazes entre os dois pólos passam por várias medidas, algumas já activadas, como sejam a instalação de um telex e de um sistema de telecópia, a interligação de computadores entre Braga e Guimarães, com instalação de um serviço de correio electrónico, o aumento da capacidade de resposta da instalação telefónica e ainda uma melhoria do sistema de transportes entre os dois núcleos.

Gestão de Pessoal

Em relação à gestão de pessoal, foi já definida, com clareza e transparência, uma política baseada em critérios objectivos de decisão, corresponsabilizando, através de mecanismos adequados de participação, tanto os responsáveis das unidades como os próprios funcionários.

A paralização verificada nas promoções de pessoal não docente, resultante de Resolução do Tribunal de Contas, tem que ser rapidamente ultrapassada. Para o efeito, preconiza-se:

- a aplicação das regras de primeiro provimento, para integração do pessoal no quadro provisório, imediatamente após a sua aprovação e publicação, que estão prestes a ocorrer;
- o desencadear dos processos de promoção para as vagas por preencher, nos termos do regulamento aprovado;
- propor superiormente, para publicação conjunta com o Estatuto da **U.M.**, um quadro definitivo do pessoal, consentâneo com o crescimento da Universidade, e tendo em consideração os legítimos anseios dos funcionários; a preparação do quadro definitivo, que está já muito adiantada, deverá continuar a ser acompanhada e amplamente participada pelos funcionários, através dos seus representantes.

A nível do pessoal docente, os objectivos traçados para a regulamentação e preenchimento do quadro de professores foram totalmente atingidos. Importa agora fazer aprovar superiormente a ampliação do quadro, aproveitando a circunstância da publicação do Estatuto da Universidade.

A formação do pessoal docente deverá continuar a merecer atenção especial, pela importância de que se reveste para a vitalidade e o prestígio da instituição. A meta anteriormente proposta, de ter 25% do corpo docente doutorado, foi ultrapassada (o corpo de doutores representa, de momento, 27,4% do pessoal docente de carreira e 27% do pessoal docente em serviço efectivo), mas continuam a verificar-se desequilíbrios acentuados entre áreas. Preconiza-se, a este respeito:

- a) Estabelecer, como nova meta a médio prazo, que pelo menos 30% do corpo docente seja doutorado;
- b) Actuar sobre os desequilíbrios existentes, perspectivando as áreas em termos da sua incidência nos projectos da Universidade e dando grande prioridade àquelas mais carecidas em pessoal especializado, bem como a novas áreas a criar;

- c) Prosseguir na linha de diversificação dos esquemas de formação, de acordo com a especificidade de cada área e as vias de financiamento disponíveis, dando preferência a doutoramentos realizados no país, sem prejuízo, porém, do desenvolvimento dos domínios em que tal não seja ainda possível ou aconselhável;
- d) A procura intensiva, agressiva mesmo, e o pleno aproveitamento de todas as formas de financiamento de bolsheiros;
- e) O reforço da rubrica de Formação de Pessoal, perspectivado de acordo com a priorização das áreas de actuação.

A formação do pessoal não docente, que tem vindo a ser incrementada na razão directa da procura, deverá ser igualmente vista com particular cuidado, dada a sua incidência acrescida na progressão de carreiras. A principal acção a desenvolver será de sensibilização para o interesse da actualização profissional, em especial entre o pessoal das carreiras técnicas, que se tem mostrado menos motivado, quantas vezes por circunstâncias que lhe são alheias. Como medidas concretas, apresentam-se, entre outras:

- uma planificação cuidada das acções de formação a apoiar em cada ano, de modo a mobilizar atempadamente os recursos financeiros necessários e a coordenar as dispensas com as necessidades de serviço;
- aproveitar as potencialidades da **U.M.** para lançar programas de formação profissional e cursos de actualização para os próprios funcionários, designadamente cursos técnicos necessários para a progressão nas carreiras ou entre carreiras;
- procurar aproveitar as acções desenvolvidas no âmbito do Fundo Social Europeu para formação de funcionários da **U.M.**

2.5 PLANEAMENTO

Estabelecer um Plano de Desenvolvimento

Têm-se vindo a criar condições para que a Universidade do Minho possa, dentro de 10 anos, duplicar o seu número de alunos. O estabelecimento de um plano de desenvolvimento para a instituição, definidor dessa evolução, que contemple os objectivos e metas a atingir, as estratégias a adoptar e a quantificação dos recursos a mobilizar em cada fase e cenário evolutivo propostos, é, por conseguinte, necessidade urgente.

Foi cometida ao Senado Universitário a tarefa de, através de estudos efectuados numa comissão de planeamento, propor as grandes linhas orientadoras do desenvolvimento da **U.M.**, designadamente no que se refere ao desenvolvimento harmonioso dos dois pólos da Universidade. Esse trabalho, de que muito se espera, terá que sofrer uma acentuada aceleração, para o que muito poderá contribuir a criação de um gabinete técnico de planeamento para assessoria ao Senado e da Reitoria.

A proposta do Senado deverá ser submetida, em tempo útil, a uma profunda discussão por toda a instituição e, também, por entidades relevantes exteriores à **U.M.**, de modo a que se possam gerar amplos consensos sobre esta matéria tão delicada. A posição final do Senado, dentro da sua competência para aprovar os planos de desenvolvimento da Universidade, irá necessariamente assentar sobre a solução consensual encontrada.

Esse trabalho de planeamento deverá, ainda, ser complementado pela definição de estratégias sectoriais, com participação activa das correspondentes unidades estruturais. Assim, continua-se a preconizar:

- a) que cada sector, e a Universidade como um todo, se empenhem num genuíno esforço de planeamento, tanto a nível prospectivo, tendo em vista o desenvolvimento a médio prazo, como no plano previsional, com mecanismos que permitam traçar cenários exequíveis numa base anual;

- b) que o plano anual da Universidade seja concebido articuladamente, com participação de todos os sectores que constituem a **U.M.**;
- c) que, na execução do plano, se estabeleçam mecanismos de gestão descentralizada, numa acrescida autonomia e responsabilização das Unidades e Projectos.

2.6 INSTALAÇÕES DEFINITIVAS

Continuar a Dinâmica Adquirida

Sector assumido como a *prioridade das prioridades*, as Instalações Definitivas registaram nos últimos dois anos um avanço espectacular, superior a todas as previsões.

Num esforço concertado, mobilizador da instituição, das equipas projectistas, das forças vivas regionais e, posteriormente, das empresas construtoras, e sensibilizado que foi o poder central no sentido de ser assegurado o financiamento para as construções, foi possível vencer a inércia de anos e algum desânimo já instalado, criando uma dinâmica de actuação e de comprometimento de que não poderá já haver ponto de retorno.

Assim, é agora possível, com razoável segurança, concretizar os principais objectivos em termos da construção das Instalações Definitivas:

- começar a utilizar os primeiros edifícios definitivos no ano escolar de 1988/89;
- promover um faseamento cuidado no lançamento das empreitadas para as construções no núcleo de Braga, de modo a minimizar os inconvenientes da transferência gradual, por sectores, para as correspondentes instalações;
- perspectivar a conclusão da 1ª fase das Instalações Definitivas para o ano de 1992/93;
- iniciar o planeamento estratégico e preparação da 2ª fase das instalações, de

modo a que a sua concretização se possa fazer num encadeamento natural, sem hiatos, após a conclusão da 1ª fase;

- fasear a construção das instalações do Centro Integrado de Formação de Professores, resultantes da ampliação e remodelação do edifício da Escola do Magistério Primário de Braga;
- dotar o Gabinete das Instalações Definitivas com os meios técnicos adequados a uma acção eficiente e rigorosa de acompanhamento e fiscalização das obras.

O Gabinete das Instalações Definitivas, que se tem assumido como importante órgão de planeamento sectorial neste problema crucial das construções, deverá ainda ser reformulado no sentido de lhe atribuir uma maior autonomia e eficácia face às responsabilidades crescentes que lhe estão a ser cometidas.

2.7 UNIVERSIDADE E COMUNIDADE

Reforçar a Projecção da U.M. no Exterior

Através da qualidade das suas realizações e da capacidade de resposta que tem apresentado aos problemas postos pelo exterior, a **U.M.** tem vindo a adquirir uma imagem de prestígio que muito tem favorecido a mobilização de meios e, em consequência, o ritmo do seu crescimento.

A inserção da Universidade na região é já uma realidade, de que são aspectos visíveis e marcantes, entre outros:

- o elevado número de protocolos e acordos, activos e operantes, estabelecidos com empresas e serviços da região;
- as dezenas de projectos de prestação de serviços especializados à comunidade que estão em curso;

- as participações da indústria em vários projectos de investigação e desenvolvimento;
- a afluência aos Encontros de carácter científico, tecnológico ou cultural promovidos pela Universidade;
- as boas relações institucionais com as forças representativas da região;
- o papel positivo desempenhado nas escolas, nas empresas e nos serviços pelos graduados pela **U.M.**

A projecção da Universidade fez-se igualmente a nível nacional, numa imagem de capacidade de realização e eficácia que teve reflexos em vultuosos financiamentos recentemente mobilizados, de que merecem destaque os provenientes da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, da **JNICT**, do **INIC**, da Fundação Calouste Gulbenkian e do Ministério da Indústria.

O envolvimento activo em projectos de grande relevância nacional, como sejam a Reforma do Sistema Educativo, os Programas no âmbito da Comissão das Comunidades, o Projecto MINERVA, ou os programas de profissionalização em serviço e de formação complementar dos ensinos básico e secundário, bem como a participação activa em comissões do **C.R.U.P.**, nomeadamente na preparação do diploma sobre autonomia universitária, têm também contribuído significativamente para a imagem positiva da Universidade e devem continuar a ser incentivados.

Importa, de igual modo, dispor de instrumentos institucionais que promovam o intercâmbio sistemático de informação e facilitem, no plano formal, os esquemas de cooperação mútua. Nesse sentido, foram já instituídos alguns mecanismos que, convenientemente dinamizados, poderão desempenhar um importante papel na inserção da Universidade na região, como sejam:

- a participação no Senado Universitário de individualidades em representação das Comunidades, e a criação, no âmbito deste órgão, da Comissão para os Assuntos de Extensão Universitária;
- a criação do Conselho Cultural da **U.M.**, englobando personalidades e associações da região do Minho, bem como representantes dos vários corpos da **U.M.**;

- a criação do Gabinete de Relações Públicas, que se tem vindo a revelar como precioso instrumento de dinamização e apoio nas acções em que intervém o binómio Universidade-Região;
- o lançamento do Centro de Documentação Europeia da U.M., que constitui uma fonte de grande relevância em matéria de informação e divulgação das políticas e instrumentos financeiros das Comunidades Europeias.

Para além destes mecanismos de cooperação da Universidade com o meio, preconiza-se a criação, a curto prazo, de um Gabinete de Apoio à Inovação e Formação, que venha a constituir uma interface efectiva entre a Universidade e as empresas e outros organismos públicos e privados.

Competirá ao Gabinete assegurar uma ligação funcional entre as Unidades Orgânicas da Universidade e o exterior, de modo a permitir a concretização de projectos e serviços de forte componente inovadora, em especial nos domínios da formação e da investigação e desenvolvimento, e recorrendo, sempre que possível, a recursos financeiros dos programas comunitários.

A constituição do Círculo Universitário, entendido como uma associação privada cujos objectivos são o apoio ao desenvolvimento na sua zona de influência, poderá ser um espaço privilegiado para o diálogo informal entre a U.M. e as forças mais representativas do meio em que se insere, podendo ainda assumir-se como uma fonte de financiamento para a Universidade.

2.8 MOBILIZAÇÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITARIA

A Universidade do Minho dispõe de um enorme potencial, que lhe advem da qualificação e juventude do seu corpo docente, do regime de dedicação exclusiva da quase totalidade dos docentes, do grande empenho e dedicação da vasta maioria dos seus funcionários, bem como da inserção da Universidade no meio e do apoio recebido de entidades exteriores e das forças vivas da região.

A mobilização de todo esse potencial em torno de um projecto que foi aceite por amplo consenso e em que a grande maioria dos membros da Universidade se empenhou e se sentiu motivada, constituiu a pedra de toque para o grande salto qualitativo e quantitativo da U.M. nestes últimos anos.

O incentivo a esse espírito de equipa e de identificação com a Universidade passa, em grande medida, por um sistema de informação eficaz, tendo em vista dois princípios fundamentais:

- a plena compreensão, por todos os membros da Universidade, dos objectivos a prosseguir em cada momento, de modo a que cada um possa senti-los como seus;
- a convergência de esforços na prossecução desses objectivos, sem prejuízo dos princípios da autonomia científica e pedagógica e do respeito pela pluralidade de opiniões.

A dispersão das instalações da U.M., bem como a sua organização em dois pólos, muito dificultam, porém, os fluxos de informação entre as pessoas e entre unidades estruturais. Para ultrapassar essa dificuldade, que é sentida no dia a dia da instituição, preconizam-se, entre outras, as seguintes medidas compensatórias:

- o estabelecimento de mecanismos de diálogo, formal e informal:
 - entre a Reitoria e os vários sectores da instituição;
 - a todos os níveis de gestão e em todos os campos de actividade da Universidade;
 - entre unidades estruturais, com fluxos de comunicação horizontal eficientes;
- a atribuição de carácter periódico às reuniões do reitor com os Presidentes das Unidades, bem como às reuniões do Conselho Administrativo alargado;
- o incremento do número de reuniões locais, designadamente com os órgãos das Unidades e com as áreas disciplinares;
- a publicação regular de uma **Folha Informativa**;
- a publicação de um **Boletim das Unidades Culturais**;

o apoio à **A.A.U.M.** para o efectivo funcionamento da **Rádio Universidade do Minho.**

O contacto directo e informal entre o reitor e os funcionários, docentes ou não docentes, é sempre estimulante em ambos os sentidos. Permite, ainda, uma percepção mais nítida das realidades da instituição. O alargamento da equipa da reitoria irá, assim o esperamos, libertar um pouco o reitor, possibilitando-lhe uma maior dedicação a essa grata tarefa.

Deverá ser posta uma ênfase especial no diálogo com o corpo estudantil, suscitando a sua participação activa na procura de soluções, quer através dos seus representantes nos órgãos académicos, quer em cooperação permanente com a Associação Académica.

SÉRGIO MACHADO DOS SANTOS

3. NOTA FINAL

Procurou-se, neste programa, definir com clareza o rumo que se pretende para a Universidade do Minho, os objectivos e metas a atingir, as estratégias a adoptar e o esforço a exigir de todos, e de cada um, para a prossecução dessas finalidades.

Crê-se que o programa apresentado é, por si só, definidor do papel que o proponente entende ser o do reitor da **U.M.**

A experiência dos dois últimos anos permite, além disso, referir como essenciais os seguintes aspectos:

- Entende-se o cargo de reitor como a suprema instância da vida académica, pelo que a ele deverão estar associados os princípios éticos que caracterizam o universitário;
- O exercício do cargo deverá revestir-se da maior independência, da maior transparência e da maior justiça;
- o reitor deverá ser o elemento mobilizador e dinamizador da **U.M.** em torno de um projecto comum;
- O desempenho do cargo pressupõe a defesa intransigente da Universidade e dos seus membros;
- a acrescida autonomia da Universidade pressupõe uma grande capacidade de trabalho e eficácia de acção.

Acima de tudo, o reitor deverá, em todas as circunstâncias, representar condignamente a Universidade.

SÉRGIO MACHADO DOS SANTOS

Nome: Sérgio Machado dos Santos

Nascimento: 07 de Junho

Local de nascimento: São Paulo

GRUPO S. 1111.05

Graduação em Engenharia de Materiais pelo Instituto de Física, USP, em 1968, com a classificação de Muito Bom.

Mestre em Física no Departamento de Física, com ênfase em Física de Materiais, no Departamento de Física, USP, em 1970.

Doutorado (Ph.D.) em Materiais de Condensado pelo MIT, em 1974.

Assistente em Física de Materiais, com ênfase em Física de Materiais, no Departamento de Física, USP, em 1970, com ênfase em Física de Materiais, com ênfase em Física de Materiais.

EXPERIÊNCIA ACADÊMICA

— NOTA BIOGRÁFICA —

Professor de Física de Materiais Condensada (1974-1978)

Professor Auxiliar de Universidade de São Paulo (1978-1984)

Professor de Física de Materiais de Universidade de São Paulo (1984-1987)

Professor Adjunto de Universidade de São Paulo (1987)

PRINCIPAIS CARGOS EXERCIDOS NA USP

Presidente do Núcleo de Física de Materiais (1984-1986)

SÉRGIO MACHADO DOS SANTOS

NOTA BIBLIOGRÁFICA

1981

1. DADOS PESSOAIS

- **Nome:** Sérgio Machado dos Santos
- **Idade:** 42 anos
- **Naturalidade:** Rio de Janeiro
- **Estado civil:** casado, com 2 filhas.

2. GRAUS E TÍTULOS

- Licenciatura em Engenharia Electrotécnica, pela Universidade do Porto, em 1968, com a classificação final de 18 valores;
- Master of Science em Electrónica Digital, pelo Instituto de Ciências e Tecnologia da Universidade de Manchester (UMIST), Inglaterra, em 1972;
- Doutoramento (Ph.D.) em Sistemas de Controlo, pelo UMIST, Inglaterra, 1974;
- Agregação em Ciências de Computação, pela Universidade do Minho, em 1979 (aprovado, por unanimidade, no concurso para Professor Extraordinário).

3. CARREIRA ACADEMICA

- Assistente Extraordinário da Faculdade de Ciências da Universidade do Porto (1965-1968);
- Assistente Eventual e Assistente da Universidade de Lourenço Marques (1969-1975);
- Bolseiro da Fundação Calouste Gulbenkian (1971-1974);
- Professor Auxiliar da Universidade do Minho (1975-1979);
- Professor Extraordinário da Universidade do Minho (Fev. 1979-Dez. 1979);
- Professor Catedrático da Universidade do Minho (desde 1979).

4. PRINCIPAIS CARGOS EXERCIDOS NA U.M.

- Responsável da área de Informática e Controlo (1975-1980);

- Coordenador dos Serviços de Computação (1975-1977);
- Vice-Presidente do Conselho de Gestão da U.C.P. de Engenharia (1976-1978);
- Presidente do Centro de Ciências e Engenharia de Sistemas (1975-1985);
- Presidente do Conselho Científico da Universidade (1976-1982);
- Vogal da Comissão Instaladora (1978-1980);
- Coordenador dos Cursos de Complemento de Formação para Professores na Universidade do Minho (desde 1982);
- Vice-reitor (1982-1985);
- Reitor interino (desde 1985).

5. PRINCIPAIS CARGOS E FUNÇÕES EXERCIDAS FORA DA U.M.

- Foi membro da Comissão Científica Interuniversitária de Engenharia Electrotécnica durante a sua vigência;
- E vogal do Conselho Científico de Ciências da Engenharia, do Instituto Nacional de Investigação Científica;
- E vogal do Conselho Superior de Ciências e Tecnologia, em representação do C.R.U.P.;
- E membro da Comissão de Reforma do Sistema Educativo, criada pela Resolução nº 8/86 do Conselho de Ministros;
- E associado fundador do Centro de Estudos da Cultura e Ensino dos Países de Expressão Portuguesa (CECEPEP);
- Foi membro de Comissões Organizadoras de vários Encontros e relator de temas específicos em alguns deles;
- E membro do *Organizing Committee of the 2nd International Conference on Education, Practice and Promotion of Computational Methods in Engineering Using Small Computers - EPMESC*, Cantão, China, Nov. 1987.

6. PUBLICAÇÕES

E autor ou co-autor de mais de duas dezenas de publicações científicas, bem como de dois livros publicados por uma editora inglesa.