

António José Marques Guimarães Rodrigues

programa de acção para Candidatura a Reitoria da Universidade do Minho

2006 - 2010



António José Marques Guimarães Rodrigues
programa de acção para Candidatura à Reitoria da Universidade do Minho
2006 - 2010



**Onde está a sabedoria que perdemos com o conhecimento?
Onde está a sabedoria que perdemos com a informação?**

T S. Eliot, *The Rock*, 1932



João Monteiro, Leandro Almeida, Manuel Mota, Guimarães Rodrigues, Irene Montenegro Acllio Rocha

Nos últimos quatro anos a Universidade do Minho percorreu um tempo de mudança. Uma mudança que correspondeu também à resposta a um conjunto de imposições externas, e ao envolvimento num elevado número de iniciativas da Universidade no exterior segundo orientações estratégicas.

O ano de 2002 marcou o início da redução significativa do financiamento das Universidades. Verificou-se também uma progressiva redução no número de alunos

Foi não só introduzida a limitação ao número de vagas colocadas a concurso pelas instituições de ensino superior como foram impostas restrições à oferta de vagas em algumas áreas do conhecimento. Alteraram-se também as condições de acesso ao exercício profissional dos professores reduzindo a atractividade destas formações.

A indefinição sobre o Processo de Bolonha limitou a capacidade de um planeamento atempado e prospectivo sobre a configuração da oferta de formação.

Foi necessário utilizar as melhores capacidades de gestão adaptativa face à permanente instabilidade introduzida pela alteração da regulamentação e pela imprevisibilidade sobre cortes e cativações orçamentais. Foi necessária a melhor ponderação e imaginação para amortecer os efeitos negativos sobre uma academia cujo sonho e último objectivo é o trabalho de criação e propagação do conhecimento. Foi necessária antecipação, persistência e celeridade na acção para garantir a resposta que, em cada momento, melhor servisse a Universidade.

Foi necessário correr riscos e fazer apelo à inspiração que permitisse ultrapassar alguns obstáculos e garantir uma conjuntura mais favorável no futuro.



A missão dos quatro anos decorridos considera-se cumprida na medida em que o mandato se propunha "devolver a alma à Instituição" e "inventar o Futuro".

Mantêm-se e renovam-se os desafios de mudança que permitam afirmar a Universidade, reforçando o seu reconhecimento nacional e internacional e a sua consolidação como centro de criação do conhecimento com capacidade para intervir na sociedade.

Competir no espaço europeu e a nível internacional, no ensino, na investigação e na extensão universitária, e afirmar-se como uma Universidade internacionalmente reconhecida e de referência, são metas ao alcance da Universidade do Minho, assim esta queira correr o risco de ousar.

É um projecto sem dúvida difícil. Os objectivos são ambiciosos. Os recursos serão sempre escassos. Os desafios são grandes. E é também grande o risco a assumir.

Um projecto com esta envergadura exige a força e pujança de uma Academia convicta e comprometida, que exerça o melhor do seu conhecimento e da sua inspiração.

Esta candidatura, partindo do valor essencial da autonomia da universidade medieval, abraçando o ensino das ciências e a integração da investigação no ensino, assume o modelo internacionalmente consagrado de ligação à envolvente sócio-económica e cultural. Tem pois a perspectiva de uma Universidade completa e inovadora.

Compete à Academia comprometer-se com o seu Futuro.



É professor catedrático do grupo disciplinar de engenharia de sistemas e de processos industriais do Departamento de Produção e Sistemas da Escola de Engenharia da Universidade do Minho.

Foi Coordenador da Área de Produção e Sistemas de 1980 a 1982 e responsável pela Linha de Investigação de Técnicas e Modelos de Investigação Operacional e Planeamento da Produção do Centro de Ciências e Engenharia de Sistemas (INIC/UM) desde 1980.

Foi responsável pelo Grupo Disciplinar de Optimização e Investigação Operacional do Departamento de Engenharia de Produção, desde a criação dos Grupos Disciplinares até à sua reformulação em 1993. Foi Director do Departamento de Produção e Sistemas em 1996.

Foi Vice-Presidente da Escola de Engenharia no biénio 1995-1996. Foi Presidente da Escola de Engenharia nos biénios 1997-1998 e 1999-2000.

De Fevereiro a Setembro de 2001 foi Pró-Reitor da Universidade do Minho.

Orientou e co-orientou oito doutoramentos.

Foi Presidente do Conselho de Administração do Centro de Computação Gráfica de Abril de 2001 a Outubro de 2002. Foi membro do Conselho Consultivo do IditeMinho de Junho de 2001 a Outubro de 2002.

Coordenou a Comissão Temática de Produção e Gestão Industrial no 1º Ciclo de Avaliação da FUP.
Presidiu à Comissão Externa de Avaliação (2º Ciclo de avaliação) das Licenciaturas do agrupamento de Engenharia e Gestão Industrial.

É membro do "Board of Trustees" da Fundação INI-GraphicsNet desde Março de 2002.

Foi eleito Reitor em Maio de 2002, para o mandato de 2002 a 2006, tendo sido investido a 22 de Julho de 2002.



António José Marques Guimarães Rodrigues
Professor Catedrático de Nomeação Definitiva do Departamento de Produção e Sistemas da Escola de Engenharia da Universidade do Minho.

Concluiu a Licenciatura em Engenharia Mecânica na Universidade de Lourenço Marques em 1972; obteve o grau de Master of Science em Investigação Operacional pela Universidade de Birmingham em 1978; obteve o grau de PhD em Engenharia de Produção pela mesma Universidade em 1980.

Prestou provas de Agregação no grupo disciplinar de Engenharia de Sistemas e de Processos Industriais do Departamento de Produção e Sistemas, no âmbito científico da Optimização e Investigação Operacional, em 1995.

É Professor Catedrático de Nomeação Definitiva desde Julho de 1996. Foi bolseiro da NATO (Comissão Permanente Invotan) de Outubro de 1976 a Junho de 1980 para realização de estudos de Mestrado e Doutoramento na Universidade de Birmingham, em Inglaterra.

O seu domínio de actividade científico-pedagógica centra-se nas áreas de Investigação Operacional e Simulação.

Iniciou a carreira docente, em 1973, na Universidade de Lourenço Marques, e na Universidade do Minho em Setembro de 1975.

É membro fundador da APDIO, Associação Portuguesa de Investigação Operacional, e foi Vice-Presidente da APDIO nos mandatos de 1988/90 e 1990/92 e presidente do Conselho de Auditoria da Associação (desde 1994).





índice

equipa	2
lista de subscritores	8
mandatário da candidatura	9
1. introdução	11
2. planeamento estratégico	13
2.1. considerações	13
2.2. enunciado estratégico	13
2.3. condicionantes ao desenvolvimento da Universidade	18
3. linhas programáticas	20
4. linhas de acção	31
5. equipa	46
6. em conclusão	47





lista de subscritores da propositura de

António José Marques Guimarães Rodrigues

- António Augusto Magalhães Cunha** Professor Catedrático
Sérgio Machado dos Santos Professor Catedrático
Paulo Jorge Sousa Cruz Professor Associado com Agregação
Luís Manuel Couto Gonçalves Professor Associado
Maria Luísa Garcia Alonso Professora Associada
Ana Maria Lobato Andrade Santos Martins Pacheco Professora Adjunta
Ana Maria Ferreira Oliveira Campos Professora Catedrática
Maria Manuela Reis Martins Professora Catedrática
Ana Gabriela Vilela Pereira Macedo Professora Associada com Agregação
Elisa Maria Maia Silva Lessa Professora Associada
Luís Filipe Lobo Fernandes Professor Associado
Maria Manuela Sansonetty Gonçalves Côrte-Real Professora Associada
Orlando Alfred Arnold Grossegeisse Professor Associado
Rosa Maria Castro Fernandes Vasconcelos Professora Associada
Eugénio Adolfo Alves Silva Professor Auxiliar
Maria Elfrida Ramos Matos Ralha Professora Auxiliar
Maria Filomena Pereira Rodrigues Louro Professora Auxiliar
Floriano Augusto Veiga Viseu Assistente
António Bernardo Mendes Seiça Providência Santarém Assistente
Carlos Duarte Oliveira Silva Administrador dos Serviços de Acção Social
Francisco Manuel Salgueiro Sande Lemos Assessor Principal
Elói António Santos Cordeiro Rodrigues Director dos Serviços de Documentação
Adriana Lago Carvalho Chefe de Divisão
Roque Manuel Carvalho Teixeira Estudante
Pedro Daniel Couto Soares Estudante
António José Santos Martins Estudante
Pedro Miguel Rodrigues de Almeida Estudante
Aníbal Paulo Barros Rodrigues Figueira Estudante
João Guilherme Rabaça Campos Estudante
Sérgio Miguel Machado Alves de Moura Estudante



Pedro Carlos Silva Bacelar de Vasconcelos

mandatário da candidatura

Como Mandatário, Pedro Bacelar representa a Candidatura junto da Comissão Eleitoral, e noutras representações que as circunstâncias exigam

Há quatro anos, António Guimarães Rodrigues apresentou-se à Academia bem ciente da irrepetível singularidade desse momento decisivo na sua vida e na vida da nossa Universidade. Foi um momento de incontornável opção entre a acomodação egoísta e resignada ou a coragem de romper com equilíbrios paralisantes, devolver à Universidade do Minho a sua irreverência juvenil e com seriedade e rigor assumir o risco de "inventar o futuro".

Tive o privilégio de partilhar esse entusiasmo generoso e de ser mandatário dessa firme ambição, há quatro anos. O desafio que hoje nos coloca a candidatura de António Guimarães Rodrigues não supõe o dramatismo desse primeiro momento. Hoje sabemos que o Manifesto e o Programa de Acção apresentados em Maio de 2002, não eram um mero exercício de retórica. Agora, podemos verificar toda a importância da seriedade e do rigor quando é preciso gerir recursos cada vez mais escassos. Sabemos apreciar o valor da audácia e de uma vontade férrea para vencer obstáculos e agarrar oportunidades fugidias. Sabemos que podemos confiar.

Por isso, não basta admitir que tive muito gosto em aceitar o convite honroso para ser, de novo, o mandatário de António Guimarães Rodrigues. Na verdade, sou também cúmplice do seu projecto mas, sobretudo, sou testemunha da sua árdua concretização. E, sem sombra de cortesia, porque não nos podemos dar ao luxo de desperdiçar nos próximos quatro anos, o seu zelo tutelar e o seu estímulo empolgante.

Universidade do Minho, Maio de 2006
Pedro Bacelar de Vasconcelos





1. introdução

A candidatura a um segundo mandato para a Reitoria da Universidade do Minho exige que, para além da apresentação de um Projecto vertido num Programa de Acção reunindo um amplo apoio da Comunidade Académica, se avalie o trabalho realizado e os objectivos alcançados no mandato anterior.

A decisão de uma recandidatura é um acto pessoal e voluntário. Corresponde, tal como em 2002, a uma manifestação de convicção e de vontade.

Em 2002 propunha-se “devolver a alma à Universidade” e “projectar a afirmação” da Universidade, assumindo o lema: “A melhor forma de prever o futuro é inventá-lo”.

As profundas alterações conjunturais e estruturais sobre o ensino superior condicionaram o funcionamento e o desempenho da Universidade, mas não alteraram o sentido da responsabilidade de conduzir a Universidade para a realização das metas propostas.

A Universidade evoluiu de forma decisiva, no período de 2002-2006, fruto essencialmente da competência e da iniciativa reunidas nas suas Escolas e Centros, mas também da iniciativa e do empenhamento dos Serviços.

Mantêm-se as linhas de desenvolvimento formuladas segundo os vectores da “Região do Conhecimento”, da “Universidade Sem Muros”, da “Qualidade”, do “Financiamento” e da “Racionalização”, que orientaram a Universidade até ao presente.

A integração e afirmação da Universidade no Espaço Europeu de Ensino Superior e no Espaço Europeu de Investigação são metas seguramente difíceis, mas que devem ser prosseguidas com persistência, com capacidade, vontade de inovação e de mudança. Estes objectivos são decisivos para que a Universidade possa afirmar-se no universo das instituições de ensino superior nacionais, europeias e internacionais.

Se muitos são os desafios e limitados os meios, a Universidade demonstrou capacidade para se superar nas mais diversas circunstâncias, reunindo recursos e agregando vontades.

Decorrida uma etapa em que a Universidade se ajustou à inexistência de referenciais estáveis e previsíveis da sua envolvente e se aventurou em desafios que lhe reforçaram a confiança, é necessário reavaliar e acertar as estratégias que lhe permitam avançar mais além no cenário almejado, afirmando-se cada vez mais como uma Universidade de referência.



Consciente da exigência e responsabilidade deste compromisso, o candidato assume a disponibilidade para, em conjunto com a equipa proponente, promover as condições que permitam cumprir este desafio, no melhor da sua capacidade e empenhamento, correspondendo às expectativas da Universidade.

2. planeamento estratégico

2.1. considerações

Todas as metas estabelecidas no conjunto de objectivos estratégicos da Universidade mantêm-se actuais.

Da experiência adquirida no mandato de 2002-2006 resulta a convicção reforçada da importância do planeamento estratégico, adoptando-se uma filosofia para o estabelecimento de metas e políticas arrojadas que orientarão o desenvolvimento da acção.

Constitui também objectivo estratégico da Reitoria assegurar que a condução da Universidade seja um processo partilhado e assumido de aprendizagem, de compromisso e de exercício responsável da autonomia, a todos os níveis.

A Definição Estratégica, incorporada no Programa de Acção, decorre da análise dos proponentes e da sua leitura sobre a Universidade e a sua Missão, numa perspectiva aberta e interveniente na sua envolvente local e global.

2.2. enunciado estratégico

A Universidade do Minho é reconhecida quer pela seriedade da sua *praxis* quer pelo seu valor intrínseco. Não é pela auto-proclamação que a autonomia da Universidade se afirma, mas através do seu exercício. É indispensável analisar, reflectir, definir, optar, planear, desenvolver e executar de forma coerente e consequente. O candidato pugnou sempre por esta afirmação de autonomia.

A matriz de autonomia universitária, que vem a ser reflectida em diversas instâncias, avança com frequência modelos que aparentemente pretendem atingir uma maior eficácia das instituições. Nestes modelos, a constituição dos órgãos colegiais e a natureza da cadeia de responsabilização - desde a Reitoria aos Presidentes de Escola e Directores de Departamento - traduzem uma alteração da filosofia de gestão democrática que constitui a vivência da Universidade do Minho.

O candidato possui a convicção de que a instituição universitária tem a capacidade de se reformar, de encontrar as formas de realizar as suas metas e de demonstrar a sua relevância. Considera que a instituição universitária não é uma "organização-empresa". Entende que a crítica e a interrogação permanentes são mais vailas da Instituição, que lhe garantem a sua criatividade e a capacidade de se modernizar. Considera que, por definição, o docente universitário deve ser irreverente mas responsável, em toda a extensão e consequência desta definição. O candidato rejeita simultaneamente o *conservadorismo* e a *irresponsabilidade* face ao que a Universidade, na legitimidade da

mas à organização-empresa



Grac Murota



sua autonomia, estabeleceu como processos de gestão democrática. A autonomia é um valor que se conquista, não uma concessão.

No momento em que é colocado em causa o próprio modelo de gestão democrática intrínseco à Universidade, e em que é feito o apelo a uma visão de Universidade autista, elitista e fechada sobre si mesma, o candidato considera também que o que está em causa é mais profundo. O modelo de uma Universidade "dançando sobre si mesma" não é, na convicção do candidato, o de uma Universidade contemporânea.

O que o candidato reclamou e reclama é a construção do futuro da Universidade, princípio de que não abdica, enquanto académico. Esta é uma visão que passa pela modernidade da Instituição na sua realidade actual, mas que atravessa também a modernidade da sua cultura, a transparência, a correcção e a honestidade intelectual.

A Universidade detém presentemente um historial de realizações e um leque de oportunidades que lhe conferem um sólido reconhecimento externo e que lhe asseguram a capacidade para reavaliar e considerar novos níveis de cooperação e de ligação a redes de conhecimento. É convicção desta candidatura que a Universidade deve ser um agente activo do desenvolvimento sustentado baseado na valorização do conhecimento que garanta o cumprimento da sua responsabilidade social.

A Universidade possui uma história e uma vivência que a valorizam, e uma organização e localização que a singularizam. A Universidade deve aproveitar essas especificidades na sua afirmação como instituição de ensino superior universitário.

A criação de uma "Região do Conhecimento" (no Minho), a consolidação da "Universidade Sem Muros", a promoção da permanente melhoria da "Qualidade", o alargamento das fontes de "Financiamento" e a "Racionalização" da utilização de recursos, são metas inalteradas e desafios ambiciosos para a Universidade.

As condições já atingidas pela Universidade do Minho, na sua organização, nas competências reunidas e nas infra-estruturas físicas e organizacionais desenvolvidas, permitem que a Universidade se oriente para projectos mais arrojados, garantindo a consolidação e reforço das valências construídas.

O conceito da Região do Conhecimento foi desenvolvido e construído em diferentes *redes de cooperação* formalizadas em protocolos de âmbito local e regional, e na associação a redes nacionais e internacionais. Os resultados que se vão colhendo desta intervenção activa directa ou indirecta da Universidade marcam um rumo promissor, mas que não dispensa a persistência, a imaginação e o labor.



A Universidade do Minho é uma "Universidade numa Região", mas não uma "Universidade regional". A região próxima é central ao desenvolvimento da Universidade. Provém desta região uma proporção significativa dos estudantes que acedem à Universidade; uma proporção idêntica de licenciados pela Universidade aí desenvolve a sua actividade profissional; é significativo o peso da intervenção da Universidade no tecido empresarial e produtivo da região, na sua vivência cultural e consequente desenvolvimento social.

A Universidade deverá corresponder à evolução das necessidades de formação em função da alteração da composição do seu público potencial, sendo imprescindível a captação de novos públicos.

Para que a Universidade se mantenha posicionada como agente efectivo do desenvolvimento sustentado baseado no conhecimento tem que ser uma Instituição situada e referenciada no espaço europeu, facultando Formação e desenvolvendo Investigação e Serviço segundo padrões e modelos avaliados e reconhecidos internacionalmente.

O lema da **Universidade Sem Muros** abarca tanto a perspectiva de uma Instituição com uma cultura aberta e criativa, como de uma Instituição em que a comunicação interna e externa são elemento integrante dos processos e projectos em que a Universidade está envolvida.

No momento actual, é cada vez mais importante assumir a responsabilidade social da Universidade: a *Qualidade* do ensino-formação, da investigação e da prestação de serviços; o *Desenvolvimento Sustentável*; a garantia da *Protecção dos Direitos das Minorias*; a generalização de *Políticas de Higiene e Segurança*; o estabelecimento de *Ligações Estreitas com a Comunidade Envolvente*.

A **Qualidade** (um sistema de garantia da qualidade) é entendida como meta permanente para a Universidade, no ensino-formação, na investigação e na prestação de serviços. É indispensável para a eficiência e eficácia da actividade desenvolvida e para garantir a comparabilidade a padrões internacionais. A Universidade pretende ser avaliada por padrões de qualidade universais e independentes, de forma a identificar as áreas que justifiquem uma adequada intervenção.

A Universidade tem hoje uma perspectiva mais consciente e partilhada da importância da avaliação da qualidade e da cultura de permanente melhoria da qualidade. A Universidade deverá integrar todos os processos de avaliação, procurando, sempre que possível, liderar, onde apropriado, grupos de reflexão constituídos no âmbito do espaço europeu. A certificação dos processos e dos serviços constitui uma exigência na perspectiva da qualidade e da responsabilidade social da Instituição.

Modelo Matricial



A **Racionalização** sistemática é necessária à manutenção da capacidade de intervenção estratégica; se tal escopo é incompatível com pretensões marginais ao conjunto da Instituição, ele também não é exequível com atitudes passivas ou desresponsabilizadas sobre a utilização de recursos humanos.

As alterações fundamentais à estrutura orgânica realizadas no anterior mandato permitiram, para além da racionalização, que se estabelecessem as plataformas e se construísse a malha que suportou o desenvolvimento dos projectos em áreas estratégicas. Pretende-se, por isso, reforçar a malha operacional.

O tempo presente é um tempo de grandes alterações nas condições de funcionamento das instituições de ensino superior. Reflectir, debater, criticar e contribuir para a definição destas condições externamente estabelecidas é campo do exercício da liberdade individual. É também responsabilidade das estruturas e órgãos internos e externos fazê-lo, no respeito das regras e dos critérios transversais da Instituição face às condições de funcionamento que lhe são determinadas.

Como organização que se pretende por natureza inconformista, na acepção mais profunda do termo, a Universidade deve rejeitar actuações de mera preservação de equilíbrios locais, de grupo ou pessoais. O futuro da Universidade inscreve-se nas gerações mais jovens, que devem consciencializar-se do imperativo da sua participação na vida da Instituição.

A Universidade é mais do que a adição das suas partes, e a sua afirmação e desenvolvimento exigem que o sentido do conjunto e da solidariedade institucional prevaleçam. O modelo de organização claramente assumido pela presente candidatura é o modelo matricial.

O modelo matricial constitui uma base de racionalização de recursos, indispensável para poder fazer face a orçamentos reduzidos. A definição de troncos comuns no modelo matricial é essencial para que haja o número suficiente de alunos em 1ª inscrição, assegurando o seu financiamento. Não menos importante, o modelo assegura a robustez e qualidade das formações que recolhem contribuições de competência de diferentes áreas do conhecimento.

O Conselho Académico é um órgão chave da Universidade, autónomo no exercício da sua competência científico-pedagógica. O funcionamento, a eficácia e a capacidade de definição estratégica deste órgão colegial é da responsabilidade dos seus membros. É possível, e desejável, que o Conselho Académico recupere a flexibilidade e capacidade de actuação que foi perdendo por via do crescimento do número de Cursos, de Escolas e de Centros de Investigação da Universidade. É possível e desejável que o funcionamento do Conselho Académico seja

flexibilizado, mantendo o mesmo nível de responsabilidade, mediante a aplicação de um Regimento adequado.

O Conselho de Escolas, instituído no mandato anterior, manteve as Escolas a par da actividade e opções desenvolvidas na Universidade; antecipou, preparou e coordenou processos e projectos; facultou a oportunidade a cada Escola para adquirir uma perspectiva transversal da Instituição; promoveu a cooperação entre as várias áreas do conhecimento. Com a participação do Vice-Presidente do Conselho Académico, funcionou ainda como antecâmara de consulta deste Órgão e do próprio Senado.

A exiguidade de recursos e a exigência dos novos desafios implicam a prioridade do financiamento programático face ao financiamento de base. É indispensável que as Escolas e Centros definam objectivos que traduzam o seu comprometimento com orientações estratégicas.

A Universidade despende actualmente um montante significativo com as suas Unidades Culturais. Apesar da redução do orçamento global, especialmente quando a Universidade não recebe qualquer contribuição para a actividade cultural que desenvolve, este esforço é considerado essencial no balanço entre cultura e desenvolvimento.

A Universidade possui condições para analisar criteriosamente a configuração de formações em áreas interdisciplinares, tais como as dos Estudos Artísticos. Contudo, todas as propostas de novas formações exigem um grande rigor de análise que justifique a sua natureza estratégica, o seu impacto socio-económico e a sua viabilidade.

Enunciados os vectores estratégicos para a Universidade, cabe às Escolas a identificação das fragilidades e oportunidades nas áreas da sua competência, seja ao nível pedagógico, de investigação científica ou de extensão.

O conceito de qualidade defendido abrange todos os projectos: de ensino, de investigação e de serviço. O reforço da função pedagógica requer a valorização que não lhe é atribuída pelo texto actual do ECDU. A progressão na carreira é ditada por júris autónomos que se debruçam, por regra, sobre o currículo científico dos candidatos. Todo o processo de melhoria da qualidade carece, assim, de formulação que garanta a correcção das fragilidades identificadas nos processos de avaliação.

É importante que o ECDU venha a ser reformulado, mesmo que pontualmente, para incorporar a valorização da função docente. A implementação de um modelo de registo e monitorização da actividade dos docentes é uma necessidade, sendo previsível que venha a ocorrer regulação externa que implique a sua obrigatoriedade.

Também se tornará cada vez mais importante, e mesmo essencial, a incorporação no sistema de avaliação dos docentes das actividades de





extensão universitária, como factor de promoção, na medida em que estas actividades consolidam a ligação da Universidade à realidade externa.

É também imprescindível estabelecer, credibilizar e reforçar os referenciais pedagógicos, para que as fragilidades ou anomalias detectadas no funcionamento dos projectos de ensino sejam prontamente avaliadas e corrigidas, numa estreita articulação com a estrutura pedagógica que contribui para a formação ministrada.

Os recursos humanos, as instalações e o financiamento são os meios de que as Escolas dispõem para desenvolver a sua estratégia e os seus projectos. A maior responsabilização das Escolas na gestão do seu quadro de pessoal docente e não docente é determinante para garantir as melhores condições de desenvolvimento.

2.3. condicionantes ao desenvolvimento da Universidade

A condicionante determinante ao desenvolvimento da Universidade está, no presente, directamente associada à redução dos acessos ao ensino superior, com a consequente redução no valor do orçamento.

Em particular na Europa, verifica-se uma alteração da percepção social sobre o valor da formação superior e sobre o valor do orçamento despendido no ensino superior.

A fixação do orçamento global disponibilizado para o ensino superior traduzir-se-á num valor real progressivamente mais reduzido, mesmo que a evolução seja sustida por uma temporária estabilização demográfica de médio prazo. Nestas circunstâncias é indispensável encontrar fontes alternativas de financiamento.

O Plano de Investimentos, suportado pelo PIDDAC foi, no passado recente, sujeito a cortes radicais que puseram em causa as condições de funcionamento e os projectos de ensino, tendo as limitações sido apenas parcialmente superadas com recurso a um montante elevado de receitas próprias.

Será, pois, de considerar que, independentemente do traçado de planos de desenvolvimento e dos compromissos com a tutela, possam ocorrer rupturas no financiamento para as instalações ainda necessárias para que a Universidade possa dispor de condições idênticas às demais universidades do País.

A tutela pretende continuar a exercer a regulação sobre a oferta do ensino superior. A Universidade do Minho propôs-se adequar 60% da oferta de 1º Ciclo para o ano lectivo de 2006/07, devendo a restante oferta estar configurada para 2007/08. De acordo com o que foi

anunciado pela tutela, no exercício da sua competência de regulação, apenas serão financiados os 2º Ciclos que corresponderem a critérios que ela própria definirá.

A tutela ainda não se pronunciou sobre uma eventual redefinição dos rácios de estudantes por docente tomando em consideração o novo paradigma de ensino-aprendizagem *centrado no trabalho do estudante*; contudo, por mais favoráveis que venham a ser os rácios, o melhor cenário traduzir-se-á na manutenção do actual corpo docente.

É previsível que um número significativo de pós-graduações (2º Ciclo) não venha a ser financiado. A fixação do valor de propina que, entrando em linha de conta com todos os custos directos e indirectos, garanta a cobertura dos encargos, será um exercício complexo. Independentemente do valor social e da qualidade das formações propostas, é provável que algumas formações de 2º Ciclo não cumpram meros critérios de sustentabilidade financeira, exigindo compromissos institucionais com vista à sua viabilidade.

O abandono de um elevado número de estudantes é interpretado como estando associado às condições sócio-económicas da envolvente familiar e à evolução da economia em anos recentes, criando dificuldades económicas acrescidas às famílias que, face ao aumento do valor das propinas e aos custos de alojamento, transportes e alimentação dos estudantes, não têm possibilidade de garantir os encargos com os seus estudos.

Esta evolução é contrária aos enunciados das tutelas ao longo dos últimos anos, tendo a Reitoria expressado esta preocupação e pugnado, quer pelo necessário apoio social aos estudantes com dificuldades financeiras, quer pela correcção da fórmula de financiamento que define o orçamento transferido para a Universidade.





3. linhas programáticas

Como já foi referido, a Universidade do Minho é reconhecida pelo seu valor e pela seriedade da sua actuação. O candidato entende que esta é a cultura consolidada na Universidade, rejeitando a mera *conflitualidade* e a *influência de ocasião* que diminuem a autonomia da Instituição.

Pretende-se que a Universidade, através da consistência da sua orientação estratégica e da sua *praxis*, demonstre que é capaz de exercer a autonomia, e de se reformar.

A Universidade tem que ser também agente da construção do seu futuro, e o futuro depende da forma como a Instituição for reconhecida pela sua capacidade como parceira e agente activo do desenvolvimento e da inovação.

Em 2005, o candidato constituiu um órgão informal e aberto de consulta da Reitoria, o Conselho Estratégico. Para este órgão foram convidadas personalidades de reconhecida experiência e conhecimento sobre temáticas transversais do ensino superior, nos domínios da inovação e transferência de tecnologia, da acção cultural, da internacionalização e cooperação. Com esta composição, constituiu-se um Conselho Estratégico multidisciplinar, capaz de opinar sobre todas as áreas de intervenção da Instituição. A valia da experiência adquirida, da avaliação prospectiva e da promoção de oportunidades tem sido inestimável.

O Conselho Estratégico representa um esforço sério de apresentação externa e de auto-avaliação, que promove a capacidade de intervenção e as oportunidades da Universidade. A sua continuidade faz parte do compromisso desta candidatura.

Como se afirmou, a Universidade do Minho pretende ser uma "Universidade numa Região", em oposição a uma "Universidade regional". É, portanto, uma Universidade que se afirma pelo reconhecimento nacional e internacional, mantendo um foco na sua envolvente próxima. Todas as facetas do desenvolvimento da Universidade se devem articular de forma equilibrada para que esse objectivo possa ser alcançado.

Também no âmbito da responsabilidade social da Universidade, o candidato pretende garantir as condições para que o Conselho para a Energia promova a Universidade do Minho como referência na utilização e conservação da energia, assumido para a Universidade o lema da "Universidade Ecológica". No mesmo âmbito, a Universidade propõe-se continuar a desenvolver programas de apoio às minorias (por exemplo, alunos portadores de deficiência, alunos estrangeiros, alunos atletas de alta competição), assim como extensos programas de higiene e segurança.

A Universidade do Minho afirma-se como a Universidade Portuguesa

que está na vanguarda da adopção de uma política de Auto-arquivo e Acesso Livre à Produção Intelectual, sendo por isso reconhecida internacionalmente. Com base num financiamento reduzido, a Universidade do Minho adquiriu uma posição de liderança, que o candidato pretende ver reforçada.

À autonomia dos diferentes níveis de gestão da Universidade estão associadas as inerentes responsabilidades e competências. À Reitoria cabe traduzir as orientações programáticas em políticas, afectando-lhes recursos em função das condições disponíveis para o conjunto da Universidade.

A Reitoria, embora apoiando os diferentes níveis de gestão, não pode, nem deve, substituí-los no exercício das suas responsabilidades. A consolidação da Instituição passa pela responsabilização dos seus níveis de gestão, sendo objectivo do candidato reforçar essa responsabilização.

As Escolas, através dos seus Órgãos, devem exercer competência nas suas áreas de conhecimento e desenvolver uma visão prospectiva sobre as oportunidades e constrangimentos ao seu desenvolvimento. A articulação com os Centros de Investigação é também fundamental, na definição de estratégias nas diferentes áreas do conhecimento, sobretudo tendo em conta a importância acrescida do 2º Ciclo no modelo de Bolonha.

Neste sentido, e com vista à interacção com o exterior, os Conselhos Consultivos associados às Escolas, a Departamentos ou a Projectos de Ensino cumprem uma importante função, que o candidato pretende ver reforçada e ampliada.

Compete à Reitoria fazer a leitura das definições e das competências reunidas nas Escolas e nos Centros, e promover as oportunidades em função do conjunto da Instituição. Compete igualmente à Reitoria encontrar, definir e articular as formas de promover as oportunidades e condições para a prossecução das orientações estratégicas da Instituição.

Existe um tempo para a diversidade, sobretudo nas fases de expansão das instituições, e existe um tempo para a convergência, nomeadamente quando o todo institucional reclama por maior solidariedade interna.

A fragmentação orgânica e a segmentação de projectos são factores que, frequentemente, implicam o desperdício de recursos e prejudicam o desempenho qualificado. Na sua actuação, o candidato promoverá uma orientação de coesão e de solidariedade institucional.

Os pólos da Universidade são partes integrantes de um todo – a Universidade do Minho. No cumprimento deste compromisso, o candidato promoveu, no mandato de 2002-2006, investimentos que





pretenderam criar idênticas condições de funcionamento em ambos os pólos. Foi igualmente apoiada a intervenção cultural em Azurém e em Gualtar. É, pois, preocupação do candidato promover o desenvolvimento equilibrado dos pólos da Universidade, consubstanciando no desenvolvimento harmonioso de projectos estruturantes.

O desenvolvimento regional faz parte da missão da Universidade, como, aliás, está consignado nos Estatutos. A intervenção da Universidade traduz o sentido de uma universidade moderna e socialmente responsável. O desenvolvimento regional é também fundamental para a sustentabilidade da Universidade.

Esta linha programática será prosseguida, agora suportada pelo enorme trabalho de raiz já desenvolvido, permitindo avançar para conceitos e projectos mais complexos.

Para além de todo o esforço orientado à qualidade da formação dos estudantes, permanece a preocupação em lhes garantir a aquisição de valores e atitudes que possam transportar para a sua actividade futura, no exercício de uma completa cidadania.

Para tal é necessário reconhecer o estatuto e a relevância dos valores dos jovens, e com eles ter a humildade de aprender e ensinar, num processo partilhado e construído, e nunca num processo impositivo que lhes retire a possibilidade de errar e aprender. É importante que os estudantes possam apreender os princípios da liberdade responsável e que aprendam a destriçar entre o discurso fácil e a essência complexa das questões; pretende-se que o possam fazer optando e assumindo o seu espaço e o seu tempo, respeitando a liberdade da Academia, numa Universidade Sem Muros.

Neste sentido, o candidato cultiva o valor do associativismo, e a necessidade de o apoiar. Como afirmou e mantém, a Associação Académica, enquanto representante dos estudantes, é parceira que se pretende de pleno direito, motivada, envolvida e inovadora: responsável nos projectos que a Universidade lhe lança como desafios; representativa dos estudantes nas várias vertentes da sua actuação académica; expressiva pelos vários simbolismos que ostentam o orgulho de pertença à sua Universidade, seja no vigor da vivência social, da Cultura e da Arte, ou envergando o *traje* manifestativo da sua identidade.

Após um intenso esforço de formação de doutorandos, em que nos últimos 4 anos a Universidade formou uma média de 60 doutorados internos e de 30 doutorados externos, e mesmo tendo em conta o elevado número de quadros que se reformaram nos últimos anos, atingiu-se uma percentagem de 72% de doutorados no corpo docente.

Muitos desses doutorados (75%) desenvolvem investigação em Centros que obtiveram a classificação de Muito Bom ou Excelente. No entanto,



a pequena dimensão de muitos Núcleos impossibilita a sua actuação sustentada, reduzindo a sua margem de afirmação. Torna-se necessário promover a passagem para níveis superiores de desempenho, aumentando dessa forma a visibilidade externa da Instituição.

A qualidade intrínseca da investigação tem grande potencial de melhoria, dadas as condições proporcionadas pelo programa de reequipamento, assim como pelo programa de apoio à sua melhor utilização, fomentado no interior da Universidade através de verbas próprias.

É importante aumentar a produção científica internacional; esta não é necessariamente elaborada em língua inglesa, francesa, espanhola ou outra língua estrangeira. Existe também uma ampla margem de produção internacionalizada em revistas de língua portuguesa, no espaço lusófono.

O aumento da visibilidade externa não se esgota nas publicações científicas. A organização de eventos de elevado impacto, a participação em júris externos, a realização de projectos de investigação em parceria, a integração em redes de formação pós-graduada, nacionais ou internacionais, são outros tantos exemplos de actuação que promovem o reconhecimento da Universidade.

O candidato pretende promover as condições que permitam à Universidade do Minho posicionar-se como a Universidade Portuguesa com o melhor desempenho de ensino-aprendizagem em todos os ciclos de educação formal e não formal.

O sucesso dos estudantes que acedem à Universidade é condicionado pelas fragilidades da formação prévia adquirida. A melhoria da taxa de sucesso na Universidade passa também pelo desenvolvimento de formas de diagnóstico destas deficiências e pela recomendação de programas de recuperação dos potenciais candidatos.

Dado que a procura dominante das formações oferecidas pela Universidade do Minho provém da região próxima, há vantagem em aprofundar o conhecimento acerca da envolvente geográfica; simultaneamente, a relação estabelecida no sentido do levantamento de informação junto dos agentes de ensino secundário constitui uma via imprescindível para a divulgação da oferta formativa da Universidade. A presente candidatura pretende polarizar competências das Ciências da Educação, das Ciências Sociais e da Gestão para a realização de estudos que incluam o levantamento, análise e diagnóstico da Educação na Região.

Após anos de indefinição e deriva sobre o enquadramento legal da oferta de ensino-aprendizagem segundo o modelo de Bolonha, a sua introdução foi definida pela tutela para o ano lectivo de 2006-2007, e seguinte.

A implementação deste processo, que se antevê complexo, vai constituir um projecto de fundo na Universidade até 2010. Apesar dos condicionalismos marcados pela alteração da metodologia adoptada por três tutelas sucessivas, o processo de Bolonha constitui uma oportunidade, e implica uma profunda revolução que atravessa a universidade.

Mais do que anteriormente, a introdução de novas ofertas de ensino-formação tem que estar associada a uma forte justificação de índole estratégica. Mais do que anteriormente, deve traduzir-se em projectos sustentáveis.

A Universidade será bem sucedida nesta transição se souber conceber formação qualificada e se souber potenciar, articulando, os diferentes ciclos de formação.

Os processos pedagógico e de aprendizagem requerem uma atenção e apoio reforçados, dado que a pretendida maior autonomia dos estudantes no processo de aprendizagem exige maior acompanhamento tutorial.

O 1º e o 2º Ciclos devem ser pensados em novas formas de ensinar-aprender-avaliar. Devem ser desenvolvidas normas que impeçam o prolongamento no tempo da obtenção do 2º Ciclo em virtude das dissertações agora exigidas.

Serão implementadas gradualmente as componentes necessárias à construção de um modelo unificado de formação superior – formação contínua tradicional, formação contínua pós-graduada, formação pós-graduada e programas de doutoramento – devendo ser colocada ênfase na valorização dos módulos, nas sequências de formação e na formulação de programas internacionais de ensino.

Sem descurar a qualidade do 1º Ciclo, a Universidade distinguir-se-á em termos nacionais, e no seu reconhecimento internacional, pela qualidade das suas formações de 2º e 3º Ciclos. Importa diversificar formas mais profissionais e mais académicas de organização destes ciclos, sobretudo no 2º Ciclo, valorizar uma sequência modular de formação, promover o reconhecimento e a transferência de competências, assumir uma política de mobilidade e garantir a ligação destes projectos de formação a projectos de investigação.

A fixação do valor da propina de 2º e 3º Ciclos deve ter em conta vários factores, não podendo o seu valor ser dissociado da oferta idêntica em instituições próximas, nacionais ou estrangeiras.

Os 2º Ciclos que vierem a ser financiados pelo orçamento terão um valor de propina inferior ao actualmente praticado nas pós-graduações. Por outro lado, os 2º Ciclos não financiados terão necessidade de estabelecer um valor de propina que permita a cobertura dos encargos directos e indirectos.

Nas áreas em que conjuntamente se verifica um excedente de recursos humanos, o envolvimento em formação de 2º e 3º Ciclos, e noutros formatos de formação e de actividade de extensão, é não somente imprescindível, mas também indissociável de uma cultura de solidariedade que a Universidade pretende preservar.

As condições que se apresentam não estabilizarão a curto prazo. Requerem formulação original e o exercício de grande responsabilidade por parte das Escolas.

O espaço dos países de língua oficial portuguesa é o que, por facilidade da língua e pelos traços comuns de cultura, proporciona maior oportunidade para a cooperação.

Sendo objectivo da Universidade marcar presença neste espaço e exercer uma intervenção significativa no futuro, ela deverá corresponder a oportunidades que se oferecem no presente, aprendendo no processo e construindo o seu reconhecimento.

Contudo, em resultado da grande expansão da sua actividade, a Universidade possui presentemente recursos escassos em algumas áreas, pelo que nelas tem que fazer opções que traduzam as suas prioridades.

Pretende-se que a Universidade se oriente para projectos que criem nestes países pilares de cooperação e de comunicação e uma malha que envolva de forma participada as várias Escolas da Universidade.

O candidato propõe-se, tal como em anterior programa eleitoral, criar as condições para fazer “acontecer cultura” de forma pensada e organizada, promovendo a dimensão cultural em todas as intervenções e contextos académicos, como ambiente propício dos acontecimentos, estratégias e combinações institucionais, fazendo convergir conhecimento e arte.

Considera, também, que compete à Universidade fomentar e apoiar iniciativas culturais valorativas da Região.

A Universidade constitui uma realidade complexa na multiplicidade dos seus agentes e da sua missão. Cada vez se exige mais que “preste contas” da sua actuação, que justifique o financiamento público que recebe, enfim, que seja também agente de uma modernidade que se traduza em benefício social. Neste contexto, a Universidade deve valorizar o seu desempenho no presente e desenvolver as condições que sustentem e incrementem o seu papel no futuro.

A Qualidade, ou seja, a sua monitorização e a concepção e instalação de modelos da sua permanente melhoria, é tarefa difícil que requer, numa primeira etapa, o levantamento e análise dos procedimentos, função



dos agentes envolvidos e, necessariamente, a revisão dos próprios objectivos definidos. Não existem soluções externas que possam ser importadas para a especificidade de cada instituição de ensino superior. Também aqui a criatividade e a inovação se conjugam na excelência do desempenho da Instituição.

Sectorialmente, pela sua especificidade, alguns serviços avançaram significativamente nesta área, e estão próximos de obter a sua certificação. A prática continuada da responsabilização dos serviços promoveu a reflexão e fomentou a ocorrência de propostas generalizadas para a melhoria do seu desempenho. Neste âmbito, a reflexão desenvolvida para a adaptação do Sistema de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) à Universidade do Minho e o esforço para superação das fragilidades do processo, contribuem para a maior consciencialização e reforço de uma cultura de melhoria da qualidade.

Uma área mais problemática é a da garantia da qualidade em processos complexos, como é o caso dos projectos de ensino, os quais envolvem agentes internos e externos que não se integram na mesma cadeia funcional, e que assumem diferentes perspectivas.

O SIADAP, bem como a sua adaptação à Universidade do Minho (SIADUM), enferma de fragilidades que derivam da *impossibilidade* de construir um enquadramento e desmultiplicação dos objectivos nos diferentes níveis que permitam responsabilizar e avaliar todos os agentes.

O candidato propõe-se desenvolver, quer sectorialmente, quer em relação a processos críticos, condições para a implementação de metodologias que permitam evoluir no sentido da instalação de sistemas de melhoria permanente da qualidade. Assim, e onde necessário, recorrer-se-á a apoio de competências internas e externas à Universidade.

A certificação de gabinetes, serviços e processos fomenta a melhoria da qualidade e é demonstrativa de um nível reconhecido nesta área.

Será elaborado um Plano para a Qualidade, abrangendo a docência, a investigação e os serviços, formalizando a identificação dos eixos de actuação, dos projectos, dos objectivos, da acção, dos indicadores e dos responsáveis. A responsabilização dos níveis e dos agentes deverá ser explícita e transparente, com implicações directas sobre medidas de incentivo a adoptar.

A Universidade não pode correr o risco de, fruto de uma retracção no financiamento, ver diminuída a capacidade para desenvolver a sua missão. Todos os demais objectivos da Universidade ruiriam nessa perspectiva. É preocupação permanente do candidato garantir o rigor da gestão, procurar soluções que minimizem o impacto negativo

das restrições orçamentais e fomentar oportunidades e soluções que ultrapassem tais condicionantes.

O aumento de propinas de licenciatura (1º Ciclo) como fonte de complemento ao orçamento da Universidade esgotou-se, e o seu valor não será actualizado para além do especificado na lei. O peso das *receitas próprias* das propinas no orçamento privativo diminui com a redução do número de alunos inscritos em ciclos de duração mais curta.

A Universidade tem que diversificar as fontes de financiamento, incentivar e fomentar a criação de condições para o acesso a programas de financiamento. É necessário que a gestão orçamental garanta o desenvolvimento equilibrado e de qualidade do conjunto das actividades de investigação, de ensino, de extensão e de cultura.

A presente candidatura considera que é responsabilidade da Reitoria promover a consolidação da Instituição e avançar na construção do seu futuro. Este futuro afecta especialmente o corpo de docentes e funcionários que pretendem desenvolver a sua actividade numa Instituição de que se orgulhem, e na qual encontrem a oportunidade de realização pessoal e profissional.

A informação e a imagem foram consideradas estratégicas ao longo dos últimos anos, pois a Universidade tem que dar a conhecer a sua actividade e deve prestar contas pelo seu desempenho.

Quer pela natural afirmação da Universidade na expressão das suas realizações, quer pela acrescida qualidade, articulação e volume da informação disponibilizada, a imagem da Instituição é um dos factores que condiciona ou incentiva a escolha de uma formação específica na Universidade do Minho.

Como foi possível demonstrar neste mandato, o prestígio da Instituição constrói-se na atracção dos melhores estudantes, na consolidação de um corpo docente qualificado, na fixação de centros de excelência e de investigação e desenvolvimento, e também no reconhecimento externo da sua intervenção.

A Universidade manterá e reforçará as diversas formas de divulgação e de promoção da sua imagem externa, garantindo que os potenciais candidatos e parceiros nela continuem a reconhecer uma Instituição de eleição.

O Projecto do *Campus Virtual*, que enquadrava uma linha de desenvolvimento programático da Reitoria no período 2002-2006, não se cingiu à disponibilização de acesso sem fios em todas as instalações da Universidade. Correspondeu a um projecto reconhecido pela sua concepção e articulação com o sistema de informação que se desenvolveu.





Tendo sido criada a orgânica que permitiu a construção e execução deste projecto, e tendo sido localizada a definição estratégica em órgão consultivo próprio (C_eUM), importa manter a actualização da *plataforma* e ampliá-la a todas as áreas, proporcionando as melhores condições para as actividades desenvolvidas na Universidade, para os serviços de apoio e para a tomada de decisão.

A exigência sobre os serviços, face ao grande incremento da actividade da Universidade, requer a permanente qualificação do corpo de funcionários e, onde necessário, a sua reformulação. Não é possível desenvolver os objectivos traçados para a Instituição sem o empenhamento de um corpo de funcionários qualificados, motivados e reconhecidos pelo seu mérito.

A articulação entre serviços, e entre estas e as diferentes unidades orgânicas, deverá ser reforçada. A introdução da figura do contrato individual de trabalho, exigirá uma revisão sobre a política de gestão de recursos humanos, tanto a nível central como ao nível das unidades orgânicas.

A frequência com que as Escolas e Serviços solicitam o apoio da Assessoria Jurídica tem origem na dificuldade sentida pelos funcionários que prestam apoio administrativo aos órgãos de gestão dessas unidades na aplicação prática de normas, nomeadamente do Código do Procedimento Administrativo (CPA).

Desde Janeiro de 2004 constatou-se um aumento considerável de pedidos de intervenção de apoio jurídico feitos pelos órgãos da Universidade, tendo para tal contribuído a entrada em vigor do novo contencioso com um aumento significativo das impugnações das decisões administrativas.

As limitações orçamentais, as cessações de vínculo contratual e a redução no número de vagas do quadro disponíveis, são fontes de acrescida conflitualidade, prevenindo-se mesmo o seu acréscimo. Esta situação era praticamente inexistente há uns anos atrás, numa fase de expansão da Universidade.

É indispensável garantir que, ao nível das Escolas e demais Serviços, os funcionários a quem compete a instrução dos diversos procedimentos e o apoio aos órgãos colegiais que têm a responsabilidade dessa instrução, não só conheçam a legislação obrigatória para acesso na carreira em que se encontram inseridos, como também a saibam aplicar, de acordo com as exigências das funções que lhes estão atribuídas. A fim de garantir esta última condição, é importante facultar aos referidos funcionários a formação necessária, com especial referência para o CPA, e orientada aos procedimentos específicos das universidades.

A extensão universitária é uma vertente em que se coloca grande

importância. A intervenção e participação na sociedade digital, a oferta de programas e roteiros culturais abertos à sociedade civil, a afirmação no sector da energia, são apenas algumas das áreas de intervenção. O incentivo à criação de conglomerados por sector industrial em parceria com as associações empresariais respectivas, os Centros de Investigação e os Centros Tecnológicos é uma necessidade estratégica para assegurar o desenvolvimento económico sustentado da Região.

Tem vindo a ser promovida uma política de internacionalização forte e sustentável, tanto ao nível do estabelecimento de redes de intercâmbio como ao nível da investigação.

A Universidade do Minho definiu parceiros prioritários de acordo com os seguintes critérios de proximidade: proximidade política, que determinou o fortalecimento de relações com os países da União Europeia, o espaço geopolítico em que Portugal está integrado desde 1985; proximidade geográfica, nomeadamente, em relação às universidades da Galiza; proximidade histórico-cultural que determinou a colaboração com os países lusófonos, os países latino-americanos, os países norte-africanos (Marrocos, Tunísia) e alguns países asiáticos (Índia, China, Japão).

Esta política de internacionalização tem vindo a ser consubstanciada através do estabelecimento de Redes de Intercâmbio de estudantes e docentes (nomeadamente Sócrates/Erasmus), assim como através de Redes de Estudos Pós-graduados (por exemplo ALFA, TEMPUS, ASIA-Link) e da filiação em Redes de Universidades: Rede Compostela de Universidades, Grupo Santander de Universidades, Rede Columbus, European Universities Association.

A qualidade dos projectos de ensino e de investigação passa pela qualidade dos espaços onde estes se desenvolvem, pelo que esta questão se mantém como preocupação central.

Constitui objectivo integrar todas as Escolas nos *campi*, estimulando a oportunidade de novos projectos interdisciplinares.

Pretende-se qualificar os edifícios existentes e adaptar instalações às exigências dos novos paradigmas de ensino-aprendizagem, atendendo ainda à realidade dos novos públicos.

Pretende-se que a mudança corresponda a uma acção planeada criando e construindo as oportunidades e mobilizando recursos, energias e competências. A mudança ocorrerá sempre. Importa garantir que nenhum sector da Universidade se alheie da construção de uma Universidade que se pretende do seu tempo e para o futuro.

Atravessar os últimos quatro anos com restrições financeiras, mas



com estabilidade e consolidação, foi considerado essencial para que a Universidade pudesse desenvolver as suas actividades com tranquilidade. Será grave que a Academia não se aperceba da real dimensão das actuais restrições e das suas consequências, actuando como se as condições fossem as mesmas de há alguns anos atrás.

A Universidade “pôs-se a caminho” e deve “prosseguir viagem” com destino aos seus desafios.

4. linhas de acção

Todo o enquadramento, organização e acção desenvolvidos no mandato de 2002-2006, concitou um apoio activo e criativo, gerou ideias, planos e oportunidades para fazer avançar a Universidade, como é possível verificar nos planos de actividade gizados em interacção com a Reitoria.

Muitos projectos que correspondem a Linhas de Acção não constituem novidade na sua designação, mas representam um trabalho permanente sobre um conteúdo que se actualiza no tempo.

Reservam-se para esta secção do Programa de Acção apenas uma selecção de um vasto conjunto de Linhas de Acção.

A presente candidatura assumiu a responsabilidade de fomentar, criar e apoiar oportunidades de projectos estruturantes envolvendo todas e cada uma das Escolas da Universidade. Procurou, igualmente, articular e reforçar os Centros e Núcleos de Investigação, criando oportunidades de afirmação e de acesso a financiamento, e de apoio à publicação internacional. Também o Conselho Cultural recebeu especial atenção, tendo sido estimulada a definição de orientações estratégicas. Desta forma se deu sentido à definição da Universidade do Minho como uma “Universidade de Projectos”. É objectivo do candidato prosseguir uma acção de mobilização e articulação das competências reunidas na Universidade para níveis acrescidos de qualidade e realização. É objectivo do candidato prosseguir na promoção das condições que criem também no exterior as melhores oportunidades.

A Universidade do Minho assume como sua cultura e mais valia a diversidade dos saberes. Por isso, a Universidade bateu-se pela criação do Departamento Autónomo de Arquitectura e da Escola de Ciências da Saúde. Também pela mesma razão a Universidade integrou a Escola Superior de Enfermagem. O Instituto de Estudos da Criança só no presente vê criadas condições para se instalar no *Campus* de Gualtar, junto da restante comunidade académica. A Escola de Direito aguarda, ainda, a oportunidade de ver o início da construção de edifício próprio.

Qualquer um destes projectos tem um tempo diferente daquele em que as demais Escolas da Universidade foram criadas e tiveram oportunidade de se desenvolver.

O candidato assume que estes projectos da Universidade exigem particular atenção, devendo, dentro de todas as limitações, ser-lhes garantido o apoio para se afirmarem e adquirirem o estatuto devido numa Universidade que assume uma cultura solidária.

Para a Universidade do Minho, como *Universidade de Referência*,





esta candidatura assume o objectivo da *Universidade Sem Muros* nas diferentes perspectivas deste lema. A Universidade do Minho deve prosseguir como uma *Universidade Inclusiva*, apoiando a criação de condições adequadas aos estudantes portadores de deficiência, aos estudantes atletas de alta competição e aos estudantes estrangeiros, entre outros.

A ampliação do auto-arquivo a todas as áreas do conhecimento cobertas pela Universidade será incentivada. Será também desenvolvido um modelo que permita analisar o aumento do impacto da produção científica dos investigadores da Universidade do Minho, em consequência da adopção da política de auto-arquivo. A problemática do auto-arquivo apenas recentemente foi colocada em sede do CRUP. A Universidade do Minho, pioneira neste domínio, está posicionada para ser agente de definição a nível nacional.

O projecto da Casa do Conhecimento, desenvolvido em cooperação com a Câmara Municipal de Vila Verde, prossegue de forma consolidada, tendo sido concluído o projecto do edifício para a sua instalação. Este projecto exigirá da Universidade um esforço para o preenchimento do seu conteúdo como espaço de formação e de animação cultural e, uma vez implementado, constituirá modelo que se pretende disseminar na região.

É preocupação desta candidatura desenvolver melhores condições de apoio social aos alunos. Há razões estruturais e conjunturais que criam dificuldade aos estudantes carenciados para prosseguirem os seus estudos. O candidato pretende dinamizar a criação e a regulamentação de um fundo de apoio a estes estudantes, suportado através de fundos privados e de receitas próprias.

O candidato criou vários grupos de reflexão, de prospectiva e de aconselhamento sobre matérias do foro estratégico, reunindo competências da Instituição. São exemplos a *C_eUM*, e a *Comissão para a Energia*. Foi também criado o *Conselho de Interfaces* e o *Conselho de Internacionalização*. A reunião das competências da Universidade como via para o desenvolvimento de abordagens inovadoras para a execução de objectivos estratégicos transversais será prosseguida, como forma de afirmar a sua criatividade e autonomia.

Pretende também constituir-se como uma *Universidade Ecológica*. Neste sentido, serão asseguradas as condições para que a *Comissão para a Energia* possa desenvolver acções que qualifiquem a Universidade no uso da energia, seja na sua poupança e conservação, seja na utilização de energias alternativas. Além disso, prosseguirão as campanhas de reciclagem e tratamento e reutilização de resíduos.

Pretende-se apoiar um projecto para o desenvolvimento de procedimentos e instrumentos de avaliação, na lógica de seriação de



candidatos aos vários ciclos de formação da Universidade, dirigidos a cada área de formação, que possam orientar os potenciais candidatos na sua aquisição prévia de competência. Este projecto inclui, ainda, uma vertente de extensão universitária de grande utilidade social, que se presume sustentável e fonte de receita para a Universidade.

Seguindo o princípio da reunião de competências para a realização de estudos e abordagem de problemas com impacto na prospectiva e acção da Universidade, o candidato pretende constituir uma Comissão que reúna elementos das áreas das Ciências de Educação, das Ciências Sociais e da Gestão para desenvolver o levantamento, a análise e o diagnóstico prospectivo da situação da educação e formação na região do Minho.

É importante para a Universidade conhecer o seu impacto económico na Região, como forma de dar a conhecer a importância da sua acção, e também como base para sustentar a reclamação de melhores condições para a poder manter e ampliar.

A actividade cultural da Universidade deve promover a valorização da vida académica e da sua envolvente. Foi, por exemplo, neste sentido que foi apoiada a constituição da Orquestra de Câmara do Minho, dando oportunidade a jovens músicos de relevo no novo panorama musical português e contribuindo para a divulgação da música portuguesa.

Decorre presentemente um projecto que libertará o Salão Medieval para a utilização de grandes actos e espectáculos, promovendo a afirmação deste espaço da Universidade como *ex-libris* cultural. Entretanto, havendo condições orçamentais, está em projecto a alteração do A1 em Gualtar, para o dotar de um palco com a logística e as dimensões necessárias à sua utilização em espectáculos culturais de diversa natureza.

Avaliando as condições de segurança e logística, prevê-se disponibilizar, em Azurém e em Gualtar, um Complexo Pedagógico aberto até às 23:00 horas, permitindo trabalho de tutoria, o encontro de trabalhadores-estudantes, a realização de uma programação anual com eventos semanais (espectáculos, conferências, debates, apresentação de livros, etc.), envolvendo tanto a comunidade académica como a comunidade externa.

O Conselho Cultural identificou como orientação predominante a promoção e dinamização do património na região do Minho, intervindo tanto ao nível do património material, como ao nível do património imaterial, envolvendo todas as unidades culturais, bem outras unidades da Universidade.

Propôs-se igualmente contribuir para a fixação, através do conhecimento, das fronteiras culturais, espaciais e simbólicas do Minho enquanto região, indo à procura dos traços regionais identitários, alicerçando



uma nova solidariedade assente na valorização do que é comum, contrariando a tendência atávica para, por motivações de raiz localista, valorizar os elementos diferenciadores.

Na perspectiva do Conselho Cultural e do candidato seria objectivo de grande valor apoiar uma candidatura a Região Europeia da Cultura, reunindo a contribuição de várias autarquias, de cujo empenhamento dependerá o sucesso deste projecto. O projecto de uma *Região da Cultura* transcende o *Projecto de Região Europeia da Cultura*, e os passos nesse sentido foram acordados com o Conselho Cultural. O candidato colocará por detrás do objectivo da construção de uma *Região da Cultura* a sua melhor capacidade.

É importante que a acção cultural da Universidade se afirme em projectos externos, nomeadamente de âmbito regional, que envolvam os agentes económicos e que possibilitem a sustentação significativa da actividade cultural.

A decisão do Governo Chinês de instalar o Instituto Confúcio na Universidade do Minho resultou do trabalho conjunto da Reitoria com o Instituto de Letras e Ciências Humanas, complementado com a abertura a linhas de cooperação apoiadas pela Escola de Engenharia. A Comissão Instaladora nomeada está a desenvolver as etapas necessárias à configuração do modelo de gestão e do plano tipo de actividades desta unidade. Em breve, esta fase inicial culminará com a assinatura do Protocolo final, que marcará o início da actividade do Instituto Confúcio. O desenvolvimento das Línguas e Culturas Orientais traduz uma orientação estratégica assumida pelo candidato, já apoiada no anterior mandato, que é mantida, pois corresponde a um projecto de afirmação da Universidade, com repercussões na acção cultural, no ensino, na investigação e em actividades de serviço.

O candidato considerou prioritária a avaliação do ensino-aprendizagem e a garantia da sua melhoria permanente como vector importante do âmbito da responsabilidade social da Universidade. Neste sentido, foi criado o GAQE (Gabinete para Apoio à Qualidade do Ensino), e uma Pró-Reitoria com a função de coordenar todos os processos de avaliação interna e externa, promover a qualidade do ensino graduado e pós-graduado, incentivar a formação pedagógica de docentes e apoiar em geral todos os projectos orientados à valorização da formação dos estudantes.

Toda a experiência inovadora desenvolvida na área da qualidade do ensino será prosseguida, adaptada e desenvolvida na sua adequação ao modelo de Bolonha, mantendo-se a estrutura do GAQE e a sua coordenação junto da Reitoria.

O processo de avaliação do sistema de Ensino Superior pela OCDE, requer a compilação e preparação da informação que é solicitada à

Universidade, e implicará pelo menos uma visita à instituição, anunciada para Maio. É previsível que, na sequência da avaliação do sistema de ensino superior em curso, a tutela publique medidas de regulação.

Em 2006 decorrerá a avaliação institucional solicitada à EUA (*European Universities Association*). Este é um processo exigente que requer a participação empenhada da Instituição.

O resultado da avaliação institucional é crucial para o reconhecimento da Universidade e dela resultarão recomendações importantes pela sua perspectiva externa e independente. O candidato pretende dar prioridade ao processo de avaliação institucional e fomentar a sua articulação na Universidade.

A Universidade do Minho, desde 2002, desenvolveu um grande esforço de convergência para o modelo de Bolonha, tendo, nomeadamente, obtido os selos de qualidade do ECTS e do Suplemento ao Diploma.

A implementação do "Modelo de Bolonha" no conjunto da oferta de ensino-aprendizagem da Universidade constitui um projecto determinante para o futuro próximo. A Universidade está envolvida no projecto europeu ELITE'LLL, que envolve as 15 Universidades Europeias que obtiveram o *ECTS Label* na primeira e segunda candidaturas. Este projecto pretende estudar as condições de transferibilidade e acumulação de créditos entre as várias tipologias de educação - formal, não-formal e informal - alargando as possibilidades de Educação ao Longo da Vida a todo o Espaço Europeu de Ensino Superior. A reorganização dos cursos formais, a articulação dos cursos conferentes de grau com cursos conferentes de diploma e a oferta de cursos para audiências em diferentes estágios do seu processo individual de aprendizagem, representam grandes desafios para qualquer Universidade no Espaço Europeu de Ensino Superior.

A introdução do modelo de ensino-aprendizagem inerente à adopção do modelo de Bolonha não se esgota com a entrada em funcionamento da oferta de 30 formações de 1º Ciclo nem com a introdução da restante oferta em 2007/08. Este vai ser um projecto exigente, em permanente adaptação, em que o corpo docente deve prosseguir um processo de "aprender a ensinar" e os estudantes um processo de "aprender a aprender". A experiência continuada da Universidade em projectos-piloto garante um conhecimento efectivo das dificuldades do processo. A formação pedagógica sistemática facultada aos docentes constitui também um valioso manancial de experiência e qualificação.

A Universidade deve garantir que a maior autonomia no processo de aprendizagem não se repercuta na redução do sucesso académico dos estudantes, devendo investir claramente nesta componente. Os financiamentos programáticos criados e mantidos no anterior mandato foram expressivamente reforçados em 2006 para proporcionar aos





estudantes e aos docentes as melhores condições na implementação do novo modelo de ensino-aprendizagem. Os vectores “Programa de Aquisição de Competências para a Aprendizagem” e “Metodologia de Ensino/Aprendizagem – Bolonha” são explicitamente dirigidos à implementação do modelo de Bolonha.

A introdução e consolidação de novas metodologias de ensino-aprendizagem farão recurso intensivo a suportes tecnológicos. A cobertura de rede sem fios e a velocidade de comunicação instaladas constituem uma excelente infra-estrutura de suporte, que potencia a utilização alargada do *e-learning*. Está planeada a entrada em funcionamento de uma plataforma de *e-learning*, no final de Setembro, integrando-a no sistema de informação e assegurando a necessária formação, garantindo a sua utilização nos cursos que se iniciam segundo a configuração de Bolonha em Outubro de 2006.

O reforço dos referenciais pedagógicos dos projectos de ensino é considerado indispensável na altura em que são introduzidas as novas formações.

Tendo sido esta matéria discutida em sede de Conselho de Escolas, com os Presidentes de Conselhos de Cursos e com os representantes dos Estudantes (AAUM e REOGUM), o reforço mencionado requer o compromisso e o maior empenhamento de todos os agentes que integram a cadeia pedagógica.

Pretende-se desenvolver a monitorização permanente do processo pedagógico e a detecção e correcção atempada de anomalias. Pretende-se, também, que a comunicação entre os Conselhos de Cursos, as Direcções de Cursos e as Escolas seja organizada e suportada pelo registo de informação em *dossiers de curso*.

A constituição de um registo do percurso e desempenho pedagógico do corpo docente é importante para o desenvolvimento de um sistema de qualidade que considere e valorize a função pedagógica. Será desenvolvida uma proposta neste sentido que será apresentada ao Conselho Académico, aos Conselhos de Cursos e às Escolas. Pretende-se orientar financiamento programático à implementação e reforço dos referenciais pedagógicos na Universidade.

O projecto de constituição de plataformas de entendimento da Universidade do Minho no conjunto do Ensino Superior da Região foi exposto às instituições de ensino superior politécnico, mas o tempo de contenção não foi propício a uma posição de abertura da parte destas instituições. Este projecto mereceu recentemente o interesse da tutela e a manifestação pública da sua disponibilidade em o apoiar. O candidato pretende propor uma primeira linha de cooperação dirigida à partilha de instalações, facultando às instituições uma oferta diversificada num espaço geográfico alargado.



A cooperação com os Países de Língua Portuguesa ocorre como uma prioridade de investimento, com repercussões a médio e longo prazo, que deve ser feito no presente para garantir as condições de presença em projectos de colaboração no futuro.

Para além dos laços históricos e culturais, duas razões essenciais colocam a cooperação com os países de língua portuguesa na lista de prioridades: o estabelecimento de projectos de cooperação que permitam avançar para o ensino de nível pós-graduado, consultadoria e serviços, paralelamente ao intercâmbio de estudantes; a criação de oportunidades para o envolvimento de competências das áreas que, conjuntamente, sofrem uma redução significativa no acesso às formações que apoiam.

São diferentes os contextos e as oportunidades da cooperação em relação a cada um dos países de língua portuguesa. A estabilidade política, as condições de segurança e o grau de desenvolvimento são factores críticos para a cooperação. Mantém-se o objectivo de promover a cooperação com as Universidades públicas em Angola e em Moçambique.

Os projectos que reúnem contribuições multidisciplinares são ofertas singulares e de mais valia no campo da cooperação, como demonstra a presente cooperação com Timor para instalação da Escola de Direito e do Curso de Direito na Universidade de Timor Lorosa'e.

Com o Brasil, com o qual se verifica um grande intercâmbio de estudantes e docentes, há interesse em reforçar e formalizar a cooperação, pretendendo-se retomar a possibilidade de participação num centro de formação pós-graduada naquele País.

Com a China, a Universidade do Minho desenvolve já cooperação na área das tecnologias, e possui condições favoráveis a um reforço na colaboração. Existe colaboração na mobilidade de estudantes com a Universidade de Tianjin. A Universidade do Minho hospeda o Instituto Confúcio, plataforma considerada privilegiada pela China na ligação à Cultura e Língua Chinesas.

Cuba afirmou recentemente o seu interesse em estabelecer cooperação com a Universidade do Minho. Este País, apesar da insuficiente capacidade financeira, dispõe de investigadores com uma sólida formação científica e interesse em poder trabalhar em centros em que cedam a equipamento sofisticado e dispendioso. Áreas como o restauro do património, a genética, a biotecnologia, a biomedicina, o desporto, etc., foram identificadas recentemente como campos de possível cooperação. O desenvolvimento da cooperação com Cuba estreita igualmente a ligação à Galiza com a qual Cuba tem estabelecido vários Convénios.

O Senado da Universidade do Minho constituiu uma Comissão de



Revisão dos Estatutos em 2004, dada a necessidade de incorporar as diversas alterações orgânicas ocorridas na vigência da anterior Reitoria e as alterações adicionais incluídas no Regulamento Orgânico da Universidade trabalhadas durante 2003, para garantir o enquadramento estatutário, a regulamentação e a definição de quadro.

A revisão da Lei da Autonomia Universitária (LAU) tem-se mantido como ante-projecto da tutela ao longo dos vários Governos. O grau de autonomia, o modelo de gestão, a constituição dos órgãos de gestão e governo e a proporcionalidade da representação dos diferentes corpos são apenas algumas das matérias que a LAU irá enquadrar.

A necessidade de nova revisão dos Estatutos da Universidade verificou-se com a integração da Escola Superior de Enfermagem, tendo o Senado deliberado que seriam introduzidas apenas as alterações indispensáveis para enquadrar a integração desta nova unidade orgânica na Universidade do Minho. Apesar de solicitação formal reiteradamente apresentada às sucessivas tutelas, os Estatutos ainda não foram objecto de homologação, tendo sido publicados pela Universidade em Diário da República. A última versão dos Estatutos aguarda ainda homologação.

O candidato considera que o modelo de eleição do Reitor, bem como todas as restantes matérias estatutárias, podem e devem ser objecto de revisão, trabalhada pela Comissão de Revisão designada pelo Senado ou por outra qualquer que venha a ser designada no seio deste órgão. Sem a revisão e promulgação prévia da Lei da Autonomia Universitária, qualquer revisão dos Estatutos da Universidade será inconsequente.

Sobre a representatividade da Assembleia Eleitoral e a sua constituição, o candidato identifica fragilidades nos diferentes modelos, pelo que tem evitado a demagogia de emitir opinião em matéria que ao Senado compete deliberar, uma vez que esteja reunido o enquadramento legal que permita a adequada revisão dos Estatutos.

É imperativo o acesso a financiamento complementar através da multiplicação das fontes de financiamento. Esta orientação não se dirige a sectores específicos da Universidade, mas traduz um esforço que a todas as áreas compete. Em moldes diferentes, no exercício das diversas competências e no sentido da utilidade social, há exemplos demonstrativos de que esta capacidade é transversal à Universidade. Não seria solidário, nem admissível, reclamar o benefício desse esforço transversal sem para ele contribuir, colocando reservas a uma actividade que constitui em si uma expressão da função da Universidade.

Assim, esta candidatura propõe-se continuar o apoio a projectos prioritariamente transversais, que promovam uma maior ligação da Universidade à sua envolvente.

A utilização de novos suportes para o processo de ensino-aprendizagem não se esgota na plataforma de *e-learning*. Assim, a produção de conteúdos em Laboratórios Virtuais foi apoiada nos últimos dois anos com um sucesso notável.

No cenário de uma oferta de formação reformulada em moldes ajustados ao modelo de Bolonha, o apoio à produção de conteúdos é considerado essencial. A criação de uma unidade de interface com a participação de três Escolas foi proposta pela Reitoria, considerando que um Centro Multimédia segundo este modelo potencia o apoio ao desenvolvimento da Região do Conhecimento em que a Universidade está envolvida. Esta solução deverá encontrar condições para o funcionamento sustentado, projectando as respectivas áreas de competência e promovendo o seu reconhecimento externo.

Por outro lado, a produção de conteúdos de elevada qualidade pedagógica e científica pode vir a proporcionar a difusão, por via electrónica, desses mesmos conteúdos. Neste sentido, propõe-se a criação de uma Editora Electrónica da Universidade.

Numa envolvente em mudança, a concepção e articulação do ensino-formação-aprendizagem representam uma responsabilidade nuclear da Universidade. Do sucesso da construção de um "modelo unificado" dependerá a atracção de estudantes que na Universidade reconheçam competência e a oferta que corresponda aos seus anseios.

A formação de novos públicos que procuram uma outra oportunidade de formação tem que constituir uma linha persistente de investimento. Para que a oferta desta formação seja economicamente sustentável, é necessário que exista um público-alvo sensibilizado. O candidato pretende estabelecer o apoio a projectos relevantes de cativação de novos públicos que demonstrem a existência de um plano de sustentação viável após um período de instalação.

A construção da Região Digital corresponde à criação de infra-estruturas indispensáveis à consolidação da Região do Conhecimento, constituindo também um objectivo da presente candidatura.

A ligação da Universidade do Minho à FCCN em banda larga com um débito da ordem de 1 Gb/s estará disponível no final de Junho do corrente ano. Ainda este ano se prevê o aumento da largura de banda para as Universidades da Galiza, atingindo-se uma velocidade da ordem dos 600 Mb/s. A ligação com a Galiza funcionará também como linha de recurso nas comunicações com a Europa, sempre que se verifique uma interrupção nas ligações através da FCCN. Está em fase de implementação a ligação desde Guimarães até ao AvePark, assim como a 2ª ligação entre Braga e Guimarães a 1Gb/s, assegurando desta forma comunicações de alta velocidade dentro de cada *campus* e entre Braga e Guimarães.



Para se poder afirmar como uma Universidade de referência, com os exigidos níveis de qualidade, a Universidade dispõe do orçamento transferido e de receitas próprias que resultam da receita das propinas e da actividade desenvolvida na prestação de serviços especializados.

Desconhece-se a evolução dos valores do orçamento, bem como a legislação que possa vir a alterar no curto ou no médio prazo o modelo ou a situação contratual dos docentes e funcionários. Compete à Reitoria, mas também a toda a Universidade, actuar no sentido de uma partilha de responsabilidade sobre os encargos com pessoal e funcionamento e no sentido de aceder a financiamento adicional.

Neste contexto, deve aumentar o financiamento programático que integre factores positivos e negativos sobre os parâmetros acordados com o conjunto das Escolas e Centros, em função da sua execução, bem como o financiamento programático que promove a ocorrência de condições e de projectos que traduzem a implementação da orientação estratégica da Universidade.

A introdução do modelo de Bolonha e as suas implicações na procura de formações, bem como as alterações que vierem a ocorrer nos níveis de financiamento, serão determinantes para esta avaliação. Tal não ocorrerá antes de Setembro de 2006, e não estará estabilizado antes de Setembro de 2008.

O candidato propõe-se acompanhar, informar, analisar e formular as alterações que se verificarem necessárias, assumindo sempre os princípios da solidariedade institucional e do rigor, e o compromisso de criar oportunidades que garantam o futuro da Instituição.

A presente candidatura mantém e reforça a plena convicção de que os pilares da Universidade são as Escolas.

Neste sentido inovou, constituindo como órgão informal o Conselho de Escolas, que reuniu com uma frequência mensal, e onde foi possível introduzir um nível de comunicação anteriormente inexistente, promotor de um melhor acompanhamento do funcionamento da Instituição. Pretendeu a Reitoria acompanhar as Escolas, instando-as à reflexão sobre áreas de oportunidade, de projecto e de afirmação. O tempo de incerteza sobre a implementação dos modelos de oferta de formação não terá sido o mais favorável para que as Escolas encetassem esta reflexão de fundo.

Face a um reposicionamento da oferta global e nacional do ensino superior, as áreas científicas necessitam desenvolver um trabalho profundo de reavaliação e de prospectiva tendo presente as implicações das avaliações que virão a ser desenvolvidas a curto prazo pela OCDE e pela EUA, bem como a regulação que vier a ser fixada pela tutela.

Esta análise e os correspondentes planos de actuação, no imediato e no médio e longo prazo, devem ser revestidos de realismo. As acções de efectiva mudança consolidada no seio da Instituição requerem o compromisso e a responsabilização em torno de questões críticas para o sucesso da Universidade.

O candidato propõe-se introduzir e desenvolver reflexão e discussão sobre matérias críticas à Instituição no seio do Conselho de Escolas, na continuada clarificação das opções adoptadas.

O desenvolvimento dos processos e projectos definidos na Instituição depende da organização e de uma articulação que promova a eficiência e incentive as boas práticas.

A articulação da actividade desenvolvida a diferentes níveis da orgânica da Universidade traduziu-se em benefício directo para o desempenho e para a construção de perspectivas integradoras de projecto. São disso exemplo o auto-arquivo da produção intelectual, a comunicação, informação e imagem, o sistema de informação, as interfaces e a internacionalização.

É objectivo desta candidatura projectar o conceito de *malha-operacional* a todas as áreas em que se identifiquem vantagens de eficiência, flexibilidade e operacionalidade.

O Projecto do *Campus Virtual* que enquadrou uma linha de desenvolvimento programático da Reitoria não se cingiu à disponibilização de acesso sem fios em todas as instalações da Universidade. Correspondeu a um projecto reconhecido pela sua concepção e articulação com o sistema de informação, que se desenvolveu do zero, que revolucionou todo o suporte de informação da Universidade e que transformou radicalmente procedimentos.

Pretende-se avançar para a introdução de mais funcionalidades e para o suporte eficaz do funcionamento dos órgãos de gestão, do registo de informação, do acompanhamento de processos e do apoio à tomada de decisão.

As comunicações digitais são uma infra-estrutura nevrálgica da Universidade, em que foi feito um grande investimento de qualificação. Planeia-se proceder à instalação da comunicação de voz – VoIP (*Voice over Internet Protocol*), proporcionando a redução de custos e o aumento da capacidade de comunicação internacional de voz, bem como a interligação com as redes sem fios.

No plano dos investimentos, são prioritários o lançamento dos edifícios do *Campus* de Gualtar que acolherão a Escola de Direito, a Escola de Enfermagem e a Sede da Associação Académica e, no *Campus*



de Azurém, os edifícios que acolherão a Biblioteca e a Residência Universitária.

A adaptação da tipologia das infra-estruturas para apoio à implementação de metodologias de ensino-aprendizagem adequadas ao ensino configurado segundo o modelo de Bolonha constitui também uma prioridade, tendo o planeamento do apoio financeiro sido já integrado na distribuição de financiamento para 2006. O levantamento das necessidades, já em curso, permitirá avaliar a extensão das intervenções necessárias e desenvolver a sua programação.

O processo da *Quinta dos Peões* foi objecto de sucessivas etapas de diálogo e desenvolvimento de concepção entre o proprietário, a Câmara e a Universidade. Foi desenvolvido um conceito de projecto considerado interessante por todos os parceiros. Contudo, a viabilização do projecto aguarda pelo tempo próprio dos parceiros determinantes. É intenção do candidato retomar em Junho o contacto interrompido por razões diversas, para clarificar e fazer avançar o processo.

Pretende-se manter o apoio continuado aos projectos e actividades da Associação de Funcionários da Universidade do Minho (AFUM), numa lógica contratual, nomeadamente nas vertentes culturais e desportivas, tendo sempre como objectivo a dinamização da Instituição.

Foram desenvolvidas várias iniciativas com as Direcções da AAUM no sentido de garantir a oportunidade de assunção de projectos mobilizadores para os estudantes, promotores do seu espírito associativo. A Sede da Associação Académica, planeada para implantação em terreno da Universidade, mantém-se como objectivo do candidato, que pugnará pela recuperação do financiamento prometido pela tutela, complementado por orçamento privativo que permita, em conjunto com a contribuição da Associação Académica, criar as condições para a vivência associativa dos estudantes.

Os Serviços de Acção Social já providenciam serviço de apoio psicológico com base num protocolo estabelecido com o Departamento de Psicologia do Instituto de Educação e Psicologia. Igualmente, o GAED garante o apoio aos estudantes portadores de deficiência.

Na prossecução da política de responsabilidade social da Universidade, constitui projecto desta candidatura criar estruturas em ambos os *campi* que permitam providenciar apoio de medicina preventiva, apoio psicológico, apoio no âmbito da higiene e segurança no trabalho e na medicina desportiva, em ligação às áreas científicas respectivas, num modelo misto que articule serviço de apoio, extensão universitária, estágios de formação e investigação. Este projecto, já analisado anteriormente, reúne condições de viabilidade financeira, e será implementado no curto prazo.



Não sendo expectável que infra-estruturas complementares, mas importantes para a academia, venham a reunir financiamento do orçamento de estado, pretende-se desenvolver a possibilidade de criação de parcerias público-privadas que permitam a sua viabilização. Considera-se a possibilidade de construção de uma Piscina Universitária, que servirá uma comunidade significativa e promoverá a natação como prática desportiva.

O candidato pretende manter o procedimento já utilizado ao longo do mandato anterior, prestando informação sobre a afectação das receitas das propinas, sobre o investimento efectuado no ano anterior e sobre o investimento planeado para o ano seguinte na área da Qualidade.

A Universidade do Minho apoiou a constituição de Centros de Competência Científica e Tecnológica em áreas temáticas de vanguarda, localizados no seio da UM e tendo o suporte activo do tecido produtivo. Esta acção começou a tomar forma há 15 anos com a criação da TecMinho, que se desenvolveu para apoiar a cadeia de valorização do conhecimento, mormente no âmbito do registo de propriedade intelectual, da transferência de tecnologia, da criação de *spin-offs* académicos.

Para que este objectivo se consolide é necessário que entre em actividade o Parque Tecnológico das Taipas, o AVEPARK, para onde possam migrar as potenciais empresas *spin-offs*. O Núcleo Central do AvePark termina a sua construção em fins de 2006, e a Incubadora de Base Tecnológica – SpinPark – iniciará a sua construção brevemente. No ano de 2000 criou-se o CCG - Centro de Computação Gráfica, e, em 2002, foram criados o PIEP - Pólo de Inovação em Engenharia de Polímeros e o CVR - Centro de Valorização de Resíduos. Todos estes Centros se encontram sediados no *Campus* de Azurém, estando em fase de construção as suas instalações próprias. Está ainda em fase de instalação um Centro de Competência na área das Vias de Comunicação, pelo que se encontrará constituído, a partir de 2006, um verdadeiro Parque de Ciência no seio da Universidade, com o apoio material e participativo das entidades interessadas – 120 empresas, Câmaras Municipais e organismos sem fins lucrativos.

Na fase iniciada recentemente, a organização da extensão universitária tem sido marcada pelo estabelecimento de plataformas de colaboração entre diversos Centros de Investigação incidindo em áreas transversais, como por exemplo, as nanotecnologias, as biotecnologias, as tecnologias de informação e as comunicações multimédia.

Estas plataformas, em conjunto com os Centros de Competência entretanto formados e os Centros de Excelência que se constituíram recentemente – caso do Pólo de Software do Minho, e do Centro de Excelência em Energias Renováveis – irão constituir conglomerados



(clusters) industriais agrupando empresas e associações empresariais. Desde já estão constituídos conglomerados no Dispositivo Médico e Farmacêutico, no Software e no Sector do Componente Automóvel.

Espera-se que a prazo sejam constituídos conglomerados no Sector Têxtil, no sector da Construção Civil e no Sector da Produção e Poupança de Energia.

A certificação dos serviços e dos processos constitui um objectivo do candidato, enquanto móbil para o reforço ou introdução de uma cultura de melhoria permanente da qualidade em todo o funcionamento da Instituição e no desenvolvimento dos seus projectos.

O processo de certificação já foi iniciado pelos Serviços de Acção Social, e pretende-se iniciá-lo igualmente nos Serviços Centrais para impulsionar idêntico procedimento nas várias unidades orgânicas.

Ao abrigo do Programa para a Qualidade foi criado um grupo que se dedicou à análise de um Serviço (os Serviços de Documentação) e de um "Processo" (os Conselhos de Cursos). Pretende-se recuperar as conclusões deste grupo de trabalho, analisá-las, e redefinir o âmbito do seu desenvolvimento.

Os Serviços Académicos desenvolveram um notável esforço de organização e simplificação de procedimentos, em particular como resultado da articulação com gabinetes e outros serviços.

Contudo, o maior volume de 2º Ciclos, a sua diversidade e a sua organização em contínuo exigem que o nível de apoio dos Serviços Académicos às anteriores licenciaturas seja generalizado aos 2º Ciclos. Também, em função da evolução do número de doutoramentos (3º Ciclo), e do *plafond* de funcionários não docentes, será analisada a necessidade de reforço do apoio em ambos os *campi*.

O aumento da conflitualidade que exige intervenção jurídica deriva, na maioria das situações, da incorrecta aplicação dos procedimentos administrativos, sendo importante desenvolver uma acção preventiva através de acções de formação dirigidas aos agentes envolvidos nesses procedimentos.

A consolidação de uma malha de apoio expedito de consulta jurídica, para dar resposta a situações pontuais e de alguma urgência nas Escolas e nos Serviços, foi viabilizada em 2005, pretendendo-se que a sua eficácia seja reforçada. Neste sentido, e também no sentido de estruturar o apoio jurídico para garantir a adequada preparação institucional para um nível de conflitualidade acrescida, pretende-se reforçar a função de Assessoria Jurídica.



Propõe-se à Academia que se comprometa com:

- Uma acção orientada ao reforço da autonomia da Universidade.
- Uma acção orientada à consolidação da projecção atingida pela Universidade segundo os objectivos estratégicos: Região do Conhecimento, Universidade Sem Muros, Responsabilidade Social (incluindo a Qualidade), Financiamento, Racionalização.
- Uma acção dirigida ao reconhecimento da Universidade como Centro de Referência na produção do conhecimento e na sua propagação.
- Uma acção de demonstração e de projecção da Universidade na área cultural.
- Uma acção orientada à inclusão da Universidade nas redes de investigação e de ensino superior internacionais.
- Uma acção orientada à criação de competências e à valorização dos que nela adquirem a sua formação e também dos que na carreira académica encontram a sua vocação.
- Uma acção que seja a de uma Universidade orientada para o Futuro, em oposição a uma actuação conservadora, fora de tempo e incapaz de se repensar.
- A construção de uma Universidade que seja solidária, cooperante e participativa entre as diversas áreas do conhecimento, rejeitando o regresso a um modelo de Universidade fechada sobre si mesma, na ilusão de uma segurança ilusória e autista que a sociedade não mais aceita.

A presente candidatura compromete-se a procurar garantir que:

- A gestão dos recursos captados suporte a implementação de políticas orientadas às definições estratégicas assumidas, ou seja, que permita à Universidade a latitude para planear e construir o seu futuro.
- Dentro dos limites possíveis, a Academia seja preservada da inquietação que resulta da instabilidade gerada pelos processos em curso, determinados pelas redefinições no ensino superior.
- Sejam promovidas as oportunidades externas que sustentem a actividade da Universidade.
- Seja reforçado o financiamento programático, suportado por receitas próprias e definido através de contratos-programa.
- Seja reforçado o conceito de projecto, como linha mobilizadora e



catalizadora de vontades e como elemento concretizador dos objectivos estratégicos das Escolas.

- Sejam procuradas as oportunidades que permitam a todas as áreas desenvolver-se, e que nelas sejam colocados incentivos e apoio à concepção dos respectivos projectos, para que estejam permanentemente envolvidas num processo de cultura de modernidade.

5. equipa

Uma equipa presume a partilha de ideais, a dedicação, o desprendimento pessoal e a perspectiva institucional sobre os objectivos definidos. Uma equipa define-se e consolida-se no desenvolvimento da sua actividade.

Para a candidatura ao mandato de 2006 a 2010, manifestaram a sua disponibilidade e a partilha do presente programa os Professores Manuel Mota, Acílio Rocha, Leandro Almeida, Irene Montenegro e João Monteiro. Esta é uma equipa forjada na partilha intensa e continuada da perspectiva desta candidatura sobre a Universidade.

Mantém-se a possibilidade de poder vir ainda a incorporar na equipa mais um vice-reitor e três pró-reitores.

A tónica colocada na acção da equipa reitoral será reforçada na orientação e coordenação de projectos de fundo.



6. Em conclusão

No final do mandato que agora se conclui, é possível constatar que:

- A Universidade do Minho é uma das 3 Universidades em toda a Europa que detém em simultâneo o *ECTS Label* e o *Diploma Supplement Label*.
- A Universidade do Minho é a Universidade Europeia com o maior número de coordenações de projectos em Rede inseridos no programa ALFA.
- A Universidade atingiu 72% de docentes doutorados.
- 75% dos investigadores da Universidade estão integrados em Centros/Núcleos com Muito Bom ou Excelente.
- Em cada 7 estudantes, 1 é estudante de pós-graduação, colocando a Universidade do Minho na segunda posição das Universidades Portuguesas com a maior proporção de estudantes de pós-graduação.
- São concluídas anualmente cerca de 100 teses de doutoramento e 400 teses de Mestrado, o que, tendo em conta a dimensão da Universidade, a coloca em primeiro lugar a nível nacional.
- A Universidade do Minho é das Universidades Portuguesas com uma das mais elevadas taxas de sucesso escolar, 77%.
- A Universidade do Minho foi a terceira Universidade Portuguesa que, em 2005, teve maior taxa de cobertura da sua oferta de vagas.
- A Universidade do Minho é a Universidade Portuguesa com a maior percentagem de Projectos de Inovação com a Indústria.
- A Universidade do Minho é a Universidade Portuguesa com a maior percentagem de participação em Centros Nacionais de Excelência.
- A Universidade do Minho participa em 62 Projectos Internacionais, dos quais 8 coordenados pela Universidade do Minho.
- A Universidade do Minho é a única Universidade Portuguesa que tem 4 Institutos Internacionais na sua órbita – Centro de Computação Gráfica, Instituto Confúcio, Instituto Europeu de Engenharia de Tecidos, Instituto Ibérico de Investigação.
- A Universidade do Minho, é o Estabelecimento de Ensino com mais alunos envolvidos em prática desportiva activa (32,16%).



- A Associação Académica da Universidade do Minho (AAUM) lidera o ranking classificativo dos Campeonatos Nacionais Universitários da Federação Académica do Desporto Universitário.

Estes são parâmetros pelos quais as Universidades são avaliadas internacionalmente. São importantes em qualquer referencial. Negar estes parâmetros seria admitir que a Universidade do Minho se pretenderia situar à margem dos padrões consagrados internacionalmente.

A função de Reitor da Universidade do Minho reveste-se da grande responsabilidade que lhe conferem os Estatutos da Universidade.

Ao submeter a presente candidatura, o signatário possui a experiência vivida de representação e direcção da Universidade que lhe dão o conhecimento e a capacidade de avaliação da complexidade dos desafios e das dificuldades que se colocam.

Merecendo a confiança expressa da Academia, propõe-se pugnar pela afirmação da Universidade segundo uma filosofia e referenciais conhecidos pelo exercício no anterior mandato.

Ao manifestar a sua disponibilidade para um segundo mandato, o candidato tem plena consciência do enorme investimento pessoal que essa missão requer. Este fará sentido enquanto e apenas a Academia manifestar um empenhamento e acção concertados no apoio expressivo ao programa apresentado, que se pretende e que se crê ser o Programa da Universidade do Minho.

O percurso proposto é difícil e incerto. Implica o risco de tentar e poder falhar. A adesão a esta candidatura não deve de modo algum ser assumida de ânimo leve. Antevê-se um período exigente em que se antecipam decisões difíceis e a imprescindível necessidade de preparar o futuro da uma Universidade autónoma.

E, porque **só a inspiração é mais importante que o conhecimento** (Einstein), o candidato convida a academia a partilhar e a contribuir para o reforço de uma cultura inconformista e de inovação.

Universidade do Minho, Maio de 2006

A. Guimarães Rodrigues