



**UNIVERSIDADE DO MINHO:**  
**novos desafios, novos rumos**

**DOCUMENTO DE PRINCÍPIOS ORIENTADORES  
DA CANDIDATURA AO CONSELHO GERAL  
DA UNIVERSIDADE DO MINHO**

**Braga, Janeiro de 2009**

## I. APRESENTAÇÃO

---

### *Apresentam-se as motivações que justificam uma candidatura ao Conselho Geral da Universidade do Minho:*

1. A vitalidade da Universidade do Minho (UMinho) e a promoção do bem-estar e da realização profissional de todos quantos nela trabalham são importantes desígnios que requerem a reforma e a transformação da cultura institucional.
2. Tais processos de reforma não decorrem, mecanicamente, da Lei nº 62/2007, por mais ambição que os seus mentores mantivessem a esse respeito; essa reforma implica antes a adopção de processos inovadores de gestão em cada uma das novas estruturas de governo da UMinho, bem como uma perfeita adaptação das exigências às transformações políticas, económicas e culturais por que passa a sociedade portuguesa, e sobretudo europeia.
3. Por outro lado, dos novos Estatutos da UMinho não decorrem as linhas de força para esse processo de reforma e inovação, pois evidenciam no seu enunciado de missão uma ausência de qualquer elemento informador de estratégia e de refrescamento da organização governativa.
4. Segundo os novos Estatutos, a criação do Senado como órgão consultivo, nos termos subjacentes à sua criação, não é também resposta às expectativas de democraticidade e de participação que muitos membros da Academia ambicionariam, não devendo ainda as funções deste confundir-se com a esfera de actuação do Conselho Geral, que se quer forte e actuante, dentro dos propósitos que a lei lhe definiu.
5. Manter-se na UMinho um regime organizacional de tipo matricial, em detrimento de um regime de Faculdades ou de um modelo jurídico-formal do tipo Fundação, indicia que as etapas do processo até agora conduzido resultam de um insuficiente debate institucional sobre a matéria.
6. A autonomia financeira das Escolas/Institutos encontra-se inviabilizada pelas disposições estatutárias, penalizando dramaticamente, entre outros aspectos, a agilidade e a eficácia do funcionamento da organização, bem como a capacidade da Universidade, das suas Unidades Orgânicas e dos Centros de Investigação intensificarem a sua relação (em matéria de investigação, de formação e de prestação de serviços, sobretudo) com instituições exteriores à Academia.

7. Em termos globais, a maior parte das deliberações da Assembleia Estatutária, consagradas em sede de estatutos, corresponde à tentativa de preservação do *status quo* que nos conduziu à falta de projecto, de equilíbrio financeiro e de eficácia organizacional de que a Instituição actualmente padece.
8. A falta de perspectivas que o actual cenário institucional apresenta, o afrontamento aos novos desafios e a necessidade de imprimir novos rumos à política académica, determinaram um trabalho colectivo de viabilização de uma lista de professores e investigadores a candidatar ao Conselho Geral da Universidade do Minho, com o objectivo de corporizar uma alternativa de pensamento e acção que possa fazer suas as preocupações e os objectivos gerais da comunidade académica. Explicitam-se, em seguida, algumas das suas linhas programáticas.

## II. A NECESSIDADE DE UM EXERCÍCIO ESTRATÉGICO

---

9. Se a elaboração dos estatutos foi um momento de capital importância na história da Universidade do Minho que exigia a implicação generalizada dos membros da Academia no processo, muito mais o exige o processo de reforma da Instituição que se desencadeará com a instalação dos novos órgãos e do novo modelo de governação, no topo do qual está o Conselho Geral. Isso é tanto mais crucial quanto a Academia permaneceu relativamente alheada do processo de elaboração dos Estatutos e quanto estes se saldaram por uma relativa consagração de uma inércia passadista, não equacionando outras visões inovadoras de modelos de gestão mais eficazes para a UMinho.
10. Embora seja um lugar-comum, nunca é demais afirmar que a reforma da organização só poderá constituir um êxito se houver um verdadeiro interesse nela e uma grande dedicação por parte de toda a comunidade académica. Assim, o envolvimento e consequente participação de todos significam um claro benefício para a Instituição, decorrente da própria reflexão, do contraste de opiniões e do trabalho em equipa que sempre requererão.
11. Tendo falhado essa dimensão na fase precedente de repensar a Universidade, importa que esse tempo perdido se recupere agora, em sede de funcionamento do Conselho Geral e em sede de cada estrutura de poder doravante implementada, importando, para o efeito, que a mudança seja convenientemente informada e conduzida. A essa luz, entende-se que entre os primeiros passos que importará dar deverá estar a implementação de um exercício de análise e formulação estratégica na Instituição, onde sejam assumidas as opções estratégicas e identificadas as actividades a realizar num horizonte temporal de médio-longo prazo, nomeadamente a visão do que se pretende que venha a ser a UMinho.
12. A implementação de um exercício de análise e formulação estratégica constitui, ainda, uma excelente oportunidade para reflectir, de uma maneira ordenada, sobre quem somos e o que fazemos (identificação da Missão), e quais são os nossos pontos fortes e

fracos, tudo convergindo para a definição da Visão que há-de enformar a Instituição. Na medida em que se procure e se promova um amplo debate colectivo no seio da Instituição, aos seus diferentes níveis, será de esperar que a instituição como um todo, e cada um dos seus agentes em particular, o venham a sentir como algo próprio e, daí, empenhar-se na sua concretização e sucesso.

13. O exercício de análise e formulação estratégica deverá constituir-se numa importante ferramenta de apoio a uma gestão que pretendemos participada, transparente, responsável, orientada para a satisfação das necessidades da sociedade e para a garantia de uma melhoria contínua e eficiente da actuação dos órgãos de governo e direcção da UMinho. Respondidas às questões básicas de “porque é que a Instituição existe”, “o que faz”, “como faz”, “onde quer chegar”, está construído o marco de referência para a tomada de decisões, proporcionando adequada orientação aos órgãos de gestão.
14. O exercício de análise e formulação estratégica não deve, contudo, ser considerado um documento estático, mas antes entendido como um processo permanente de monitorização das metas e objectivos traçados para a Instituição. Logo, deve mostrar-se aberto a mudanças de um futuro que é incerto e contar com processos de revisão que permitam a incorporação de novas estratégias e projectos. Nessa dimensão, também se reconhecerá a qualidade da liderança que o Conselho Geral consiga oferecer à Instituição.

### III. MISSÃO E VISÃO

---

15. Importando construir uma Visão para a UMinho, faça-se clara a distinção entre a Missão e a Visão da organização:

- i) A Missão é a “razão de ser” de uma organização, aquilo que justifica a sua existência. Está directamente ligada aos motivos pelos quais foi criada. Pretende dar resposta a questões como: quem somos? A que nos dedicamos? Em que nos diferenciamos? Porquê e para quê fazemos o que fazemos? Para quem o fazemos? Como o fazemos? Que valores respeitamos? Para cumprir a sua função de referencial para uma estratégia, a Missão deve ser expressa de forma simples, clara, curta, consensual e mobilizadora. Simples e clara, para que possa ser facilmente interiorizada por todos os seus actores (estudantes, professores, investigadores, e trabalhadores não docentes e não investigadores); mobilizadora, para que estes se empenhem colectiva e diariamente no seu sucesso.
- ii) A Visão de uma organização exprime o que esta ambiciona ser no futuro e como pretende posicionar-se relativamente ao meio em que se integra. Descreve o que a organização quer realizar objectivamente no médio-longo prazo. A Visão deve responder às seguintes questões: o quê e como queremos ser dentro de  $n$  anos? Em que nos queremos converter? Para quem trabalharemos? A Visão deve ser inspiradora, clara, concisa e coerente com a Missão. A Visão deve, ainda, ser suficientemente desafiadora – e, ao mesmo tempo, atingível – a ponto de motivar todos os colaboradores (aqueles que no âmbito da Missão se empenham colectiva e diariamente no seu sucesso).

16. Confrontando o que aqui se diz sobre a Missão e a Visão que devem enformar uma Instituição com o que a esse respeito se escreve nos novos Estatutos da UMinho, facilmente se percebe o caminho que importa percorrer, a que o Conselho Geral não se

pode eximir, a saber: primeiro, dar objectividade, clareza e transparência à definição de missão estatutariamente consagrada; depois, partir para a construção da visão, em défice na mesma sede. Não é tarefa simples nem que se possa concretizar autonomamente. Mas, cumprindo o papel estratégico que lhe está reservado, o Conselho Geral não se poderá furtar a isso se da reforma e da viabilidade de longo-prazo da Instituição quiser cuidar.

17. Adiante-se, a propósito, que a UMinho mais do que adaptar a sua intervenção nos diferentes mercados, desenvolvendo a cadeia de valor dos seus produtos e serviços, de acordo com as leis da oferta e da procura, deverá desempenhar um papel regulador, estruturante e infra-estruturante desses mesmos mercados. Perante as novas responsabilidades, resultantes do processo de Bolonha, promotoras da empregabilidade dos diplomados e da competitividade das instituições, a intervenção reguladora e estruturante da Universidade deverá ser fundamentada na sustentabilidade infra-estruturante de um referencial ético de valores partilhados.
18. Devendo ser construída a partir de um amplo envolvimento e movimento de reflexão no seio da academia e para além dela, convocando a comunidade envolvente, a estratégia de desenvolvimento da UMinho deve filiar-se na realidade do que é ser uma Universidade do Século XXI. Esta, por contraponto da ditada pelos paradigmas pedagógicos e científicos das universidades “escolástica” e “clássica”, é uma Instituição em que: a) o conhecimento é criado através da investigação científica e na qual uma renovada dinâmica se institui entre a investigação e desenvolvimento, inovação e transferência de conhecimento; b) a formação académica insere-se no processo de criação de conhecimento e da sua fundamentação; e c) a qualidade da acção formativa conduzida é avaliada por indicadores globalmente estabelecidos. Este desempenho pode ser aferido por indicadores a nível de financiamento captado em concorrência directa, de reconhecimento científico à escala internacional, de impacto directo na comunidade e de sucesso profissional dos seus alunos. Uma ligação forte à sociedade, sem limites geográficos, é uma prática que caracteriza as melhores universidades, sendo já reconhecido que a UMinho possui um caminho já percorrido nalgumas áreas de conhecimento que interessa generalizar, reforçar e aprofundar.
19. Como poderemos concretizar o enunciado nos parágrafos imediatamente precedentes?
  - i) Identificando áreas de sucesso reconhecido à luz dos critérios atrás definidos;

- ii) Empreendendo formas de reflexão-acção que dinamizem outras áreas que, sendo importantes nos domínios a) e b) enunciados no ponto anterior, parecem possuir na actualidade menos visibilidade;
- iii) Definindo áreas prioritárias de desenvolvimento, enquadradas temporalmente, sem necessária exclusão de outras.

20. Do que tem emergido de alguma reflexão informal mantida na academia e de alguns resultados em matéria de investigação e desenvolvimento que têm surgido na comunicação social, parecem encaixar-se neste padrão de “universidade do século XXI” áreas transversais, entre outras, como os materiais, os bio-materiais, alguns segmentos da área da saúde, as nanotecnologias, as tecnologias de informação, o planeamento do território e o ambiente, a produção de energia e o seu uso eficiente, os serviços tecnológicos e organizacionais. Um melhor conhecimento do que se passa noutras áreas científicas, obtido através de um levantamento de tipo estratégico, permitirá confirmar ou não esta leitura de oportunidades e desafios e, seguramente, trazer para esta equação outras áreas ligadas às dimensões mais imediatas da ciência, da comunicação, da cultura, das humanidades e das artes.
21. Quaisquer que sejam as áreas estratégicas a relevar, estas não poderão desenvolver-se sem que se invista, no horizonte mais próximo, no reforço da investigação científica e no estabelecimento de programas de pós-graduação nas áreas com maior protagonismo e reconhecimento. Para tanto, as estruturas de suporte deverão, por um lado, adquirir um papel central na configuração dessa oferta de conhecimento, no próprio governo da Instituição e das suas unidades orgânicas de ensino e de investigação. Devem também estabelecer planos de desenvolvimento que lhes permitam adquirir a dimensão necessária para se tornarem ainda mais competitivas no universo das entidades que com elas concorrem. Este processo permitirá viabilizar a sua própria constituição como unidades orgânicas autónomas, requisito necessário para que possam gerir com eficácia os recursos e os projectos gerados pela sua actividade e pelos quais sejam responsáveis.
22. O que é válido em matéria de investigação e de serviços tecnológicos também se aplica às unidades de ensino. A autonomia orgânica, administrativa e financeira das unidades de ensino e investigação facilitará o desenvolvimento do ensino e da investigação e evitará a fragmentação e, nalguns casos, a duplicação de áreas científicas, que, não raras vezes, concorrem nos mesmos mercados de formação. Em diálogo com

os interessados, deverão procurar-se soluções que permitam reforçar os potenciais científicos e de formação já instalados.

23. As condições que facilitem a reunião de massas críticas a nível de ensino, de investigação e de prestação de serviços não serão suficientes para ter uma Universidade capaz de trilhar o percurso que a afirme como uma Instituição dinâmica, ousada e flexível. Um outro requisito será o modelo de governação, que terá que ser, ele próprio, flexível, dotado de eficácia, capaz de comunicar com a sociedade, com as empresas e com as demais organizações relevantes para a prossecução dos seus objectivos. Desse ponto de vista, modelos pesados, burocráticos, mesmo que aparentemente democráticos, têm conduzido a práticas de gestão que não têm contribuído para gerar soluções de desenvolvimento sustentado. A representação da comunidade académica deve andar a par de fórmulas de gestão que aliem sentido estratégico, operacionalidade e eficácia. A mobilização da comunidade académica tem que fazer-se em torno de metas que sejam entendidas, adoptadas e promovidas por todos internamente e que sejam subseqüentemente comunicadas à sociedade.
24. Porque nos assiste a dúvida sobre as soluções encontradas em sede de revisão estatutária, deverá o Conselho Geral, no âmbito das suas competências e informado pelo propósito de catapultar a UMinho para patamares mais elevados de desempenho e de afirmação no contexto do sistema universitário nacional e europeu, retomar o debate sobre as soluções encontradas em matéria de estatuto jurídico-formal da Instituição e de autonomia e competências das suas unidades orgânicas. Deverá, fazê-lo sem tabus, atento à dinâmica do sistema de ensino superior nacional e aprendendo com as melhores práticas internacionais. Assumir o estatuto de Fundação ou manter-se como Instituto Público deverá ser o resultado dessa análise e ponderação. Dentro da figura do Instituto Público há também distintos modelos de organização e são possíveis diferentes níveis de autonomia das unidades orgânicas. Assiste-nos, legitimamente, em razão de vivências passadas, forte dúvida sobre a solução agora encontrada (mantida). Fazendo o Conselho Geral esse trabalho, assumirá o desígnio de reforma para que a Lei nº 62/2007 aponte e que o desenvolvimento da sociedade portuguesa reclama.
25. Não rejeitamos a história da UMinho mas entendemos que não faz sentido que a Instituição se assuma como ilha, procurando fugir a dar a devida atenção à realidade do presente e aos desafios do futuro. Fazendo-o, além de hipotecar o presente, corre sério risco de não ter futuro e, desse modo, falhar no cumprimento da missão que lhe está reservada, com expressão na respectiva acção social, nas distintas dimensões que a

configuram - oferta formativa, produção de conhecimento, extensão universitária e animação cultural.

#### **IV. A UNIVERSIDADE DO MINHO QUE QUEREMOS**

---

26. Vemos a Universidade do Minho como uma Instituição Pública de Ensino Superior, de criação e difusão de conhecimento e de cultura, apostada na promoção da formação integral dos cidadãos, através de um ensino de qualidade e de valores, no desenvolvimento da investigação, da transferência de conhecimentos e investindo no empreendedorismo. Vemo-la, ainda, como uma Instituição que deve prosseguir um claro compromisso com o desenvolvimento regional e nacional e com a cooperação internacional. Queremo-la uma Instituição mais aberta, coesa, plural, inclusiva e reconhecida pela qualidade e relevância dos serviços que presta. Queremos, também, vê-la assumir-se como factor de coesão e dinamização da identidade e do desenvolvimento regional, actuando como parceiro dos agentes sociais, económicos e culturais. Desse modo, a Instituição prosseguirá um projecto que deverá:

- i) visar a igualdade de oportunidades e a formação integral dos seus estudantes e apoiar a sua inserção na vida activa, acompanhando o seu percurso profissional;
- ii) estimular as unidades de investigação e desenvolvimento no sentido que estas se orientem para projectos de elevada relevância e qualidade, através da dotação de recursos adequada. Estas unidades deverão ser, progressivamente, capazes de atrair investigadores externos e de manter um forte envolvimento na transferência de conhecimento e de tecnologia para o exterior.

27. Queremo-la, ainda, organizada segundo uma estrutura clara, ágil e eficaz, baseada numa gestão orientada por objectivos e sustentada num sistema de avaliação fiável, que aposte na racionalização dos recursos e na transparência da actividade. Finalmente, queremos vê-la assumir um forte compromisso com os Espaços Europeu e Lusófono de Ensino Superior e promover activamente a mobilidade e a cooperação, e participar em redes de conhecimento e de formação de âmbito nacional e internacional.

## V. ENSINO

---

28. As unidades orgânicas de ensino e investigação, e respectivas subunidades, são as entidades a quem cumprirá, em primeira instância, definir a oferta de ensino da Instituição, aos seus variados níveis. Deverão fazê-lo atentas às necessidades e desafios que a sociedade lhes coloca, informadas por estratégias claras e apostadas na qualidade dos profissionais e cidadãos que formam. Nos respectivos planos de orientação e estatutos próprios deverão tê-lo presente.
29. A implementação súbita, no que respeita à maior parte da oferta de Ensino da UMinho, do modelo de Bolonha, teve como principal consequência nefasta não se ter assegurado a realização de cursos com componentes fortemente interdisciplinares, que o sistema de créditos possibilita, e que se pode encontrar em vários países do mundo. A opção dos órgãos de poder da Universidade foi a de aparentemente mudar muito, mas garantindo que o controle de cada curso se mantinha nos departamentos específicos que já o detinham, numa operação de cosmética apelidada nos corredores de ‘contas de merceiro pela aplicação de regra de três simples’ na conversão dos créditos. O cumprimento do ideário de Bolonha encontra-se, naquilo que é mais fundamental, por realizar e, deste modo, propomo-nos actuar para que tal venha a ser revisto.
30. Uma estrutura curricular baseada nos créditos obtidos pelos alunos em áreas por eles escolhidas (tendo por base os créditos considerados fundamentais de um curso de licenciatura específico) teria também possibilitado o desempenho real do papel de tutor, figura retórica da organização curricular que esta Universidade adoptou, sobre a qual muitos dos docentes continuam sem compreender o significado, sobretudo devido à variedade de modelos de actuação que lhe subjazem e que dificilmente se coadunam com a tipologia lectiva que actualmente exercem. Consideramos que deverá caber a cada subunidade garantir a formação pedagógica dos seus docentes em função dos cursos em que se encontram envolvidos, dada a não existência de modelos pedagógicos universais e inquestionáveis. Não podemos também esquecer que a base de qualquer sucesso pedagógico escolar é a competência científica dos respectivos professores.

31. Ainda que o processo de formação de docentes possa ser coordenado superiormente, deverão as decisões emanarem das unidades e subunidades de ensino, devido à formação específica que cada um proporciona, devendo ainda caber aos departamentos a escolha de profissionais que assegurem essa formação, bem como a sua avaliação e adequação permanentes.
32. Consideramos ainda que é preciso analisar o modo como se está a processar a “auto-aprendizagem” dos alunos, e como estamos a garantir a aprendizagem individual de competências de saber-fazer, mas também de conhecer, saber-estar e saber-ser (e tal não se obtém facilmente com *portfolios* colectivos meramente textuais, nem com trabalhos de investigação de grupo, por exemplo). Metodologias lectivas aparentemente muito activas mas que orientam os estudantes para avaliações de tipo minimalista, com questionários por preenchimento, deverão também ser questionadas em termos de fundamentação pedagógica.
33. De forma sumária, listam-se de seguida algumas acções, aos diferentes níveis da oferta de ensino, que há necessidade de desencadear em nome da melhoria da agilidade e da eficácia na gestão dos cursos e que, directa ou indirectamente, podem contribuir para a respectiva qualidade e afirmação externa.
  - i) *Ao nível do 1º ciclo e ciclo integrado:*
    - criação e garantia de bom funcionamento de Secretariados de Apoio aos cursos do 1º ciclo e ciclo integrado, enquanto estruturas de apoio ao processo de ensino/aprendizagem e peças da estrutura de relações públicas das Escolas.
  - ii) *Ao nível do 2º ciclo:*
    - definição, conjuntamente com os directores das unidades e subunidades de ensino, e os directores dos cursos de 2º ciclo, de uma estratégia de calendarização da abertura destes cursos;
    - estudo da viabilidade de avançar para a promoção internacional dos cursos e as formas de o materializar (atendendo à maior facilidade de acesso por parte de estrangeiros detentores de cursos de 1º ciclo organizados de acordo com o processo de Bolonha);
    - melhoria da oferta de cursos formais, seminários, e programas curtos de formação para responder às necessidades da sociedade, em articulação com as unidades e subunidades de investigação e de extensão universitária.
  - iii) *Ao nível do 3º ciclo e ciclo integrado:*

- estabelecimento de contacto com instituições universitárias pré-seleccionadas para estudar a viabilidade da concretização de parcerias na criação/implementação de cursos de doutoramento e agilização de formas de intercâmbio de estudantes e professores;
  - aposta na captação de alunos estrangeiros, com vista a compensar a pequena dimensão do mercado nacional neste nível de ensino, tendo como mercados-alvo, para além de alunos de países signatários do protocolo de Bolonha, os países de língua portuguesa.
- iv) *Ao nível de formação pós-graduada para executivos do sector público e privado:*
- identificação das necessidades de formação nesta área, recorrendo ao contacto directo com empresas e instituições da região.

## **VI. EMPREENDEDORISMO**

---

34. O desenvolvimento da capacidade empreendedora da UMinho é um desafio importante porque o seu sucesso dela depende. Isso implica uma postura que reconheça o conhecimento como um bem que se cria, desenvolve e transmite por diferentes vias. Postura ainda mais necessária num contexto em que a sociedade está carente de conhecimentos e em que há uma grande escassez de financiamento público e pressão para gerar receitas próprias.
35. Desenvolver o empreendedorismo implica, em primeiro lugar, criar uma cultura de risco, procura e descoberta. Fomentar essa cultura passa pela inovação nos métodos de ensino e de aprendizagem que incentivem o aluno a ser autónomo, independente e a procurar mais activamente respostas para os problemas com que se confronta. É também necessário que uma cultura empreendedora seja incentivada por programas de formação sobre criação de empresas e lançamento de novos negócios. A formação em empreendedorismo é hoje tão necessária a um aluno de gestão ou de economia, como a um aluno de engenharia, humanidades, ciências ou artes.
36. A UMinho enquanto instituição deve também ela ser empreendedora, não só nos seus programas de formação mas também na sua forma de actuação. Deve ser capaz de prestar serviços à comunidade e empresarializar algumas das suas estruturas. Sem colocar em causa a sua missão, a Universidade necessita de repensar e melhorar a sua oferta e diversificar os seus mercados. Muitos dos mercados e serviços em que não está ainda presente requerem estruturas, sistemas e estratégias que lhe confirmem eficácia. Requerem uma abordagem empreendedora que incentive a inovação e contribua para uma maior dinâmica e satisfação dos seus diferentes públicos, incluindo os seus docentes e investigadores.

## VII. INVESTIGAÇÃO

---

37. A universidade do século XXI é uma instituição em que o conhecimento é sobretudo criado através da investigação científica.
38. O conhecimento produzido pela investigação científica deve saber fundamentar-se.
39. Ela renova-se dinamicamente na sua articulação com o desenvolvimento, a inovação e a transferência.
40. A eficácia da organização deverá ser avaliada pela capacidade de tornar efectivos estes princípios.
41. Perseguir estes objectivos pressupõe organização, liderança e estímulo, não reduzidos à esfera puramente financeira e material, às estruturas de investigação e aos investigadores.
42. Das acções que importa desenvolver destacam-se:
  - i) apoiar as unidades de investigação na execução das suas políticas de investigação, procurando facilitar-lhes apoio administrativo de natureza mais rotineira (face aos recursos humanos disponíveis);
  - ii) reforçar a visibilidade externa da investigação realizada, e.g., pela divulgação na comunicação social da produção científica e do trabalho de extensão universitária realizados; pela divulgação da participação dos investigadores em conferências internacionais; pela publicitação de prémios e financiamentos externos obtidos;
  - iii) estudar, com as unidades de investigação, a viabilidade de produzir informação periódica relevante (e.g., sistema de indicadores socioeconómicos, ambientais e de saúde e bem-estar geral da população).

## VIII. UNIVERSIDADE E COMUNIDADE

---

43. A UMinho assume-se, hoje, como uma Instituição com algum envolvimento com a região onde se insere, mas claramente ficando aquém do potencial instalado, carecendo essa relação de eficácia em matéria de dinamização do tecido económico, social e cultural, em muitos casos. A ligação da Universidade à Comunidade deve constituir-se em elemento chave da estratégia da Instituição.
44. A UMinho deve privilegiar as actividades que conduzam a uma forte e estreita interacção com o meio envolvente, seja ele de cariz empresarial, institucional ou associativo. Esta é, de facto, uma das missões centrais da Universidade, que parcialmente a justificam. Se a docência e a investigação se enquadram, desde logo, nesta dinâmica de ligação à sociedade (ao contribuir para a formação da população e para o desenvolvimento de conhecimento com interesse social), a importância da interacção e do serviço à comunidade impõe uma estruturação estratégica que garanta o envolvimento em níveis mais profundos, consolidados e eficazes. A este nível, na nossa opinião, a acção dos responsáveis da Universidade, nos últimos anos, tem sido muito limitada e de reduzida abrangência. Apesar da criação de novas *interfaces*, reflexo do dinamismo específico de alguns grupos de uma ou outra Escola, a cultura de promoção da ligação da sociedade não se tem afirmado internamente. Bem pelo contrário, algumas decisões recentes, precipitadas e carecidas de sentido estratégico, levaram mesmo à descredibilização interna do modelo assumido por anteriores equipas dirigentes, provocando quebras de confiança que importa inverter.
45. O Conselho Geral deverá dar grande importância à estruturação do modelo de ligação da Universidade à comunidade da sua área de influência. Esse modelo deve assentar nos seguintes vectores:
- i) reforço e consolidação das infra-estruturas de *interface* existentes, promovendo o alargamento das colaborações de docentes universitários, nas suas áreas específicas de actuação;

- ii) promoção de novas infra-estruturas, em áreas que as justifiquem, seja nos domínios da prestação de serviços, seja na componente de investigação aplicada, seja ainda na vertente de formação. Estas novas instituições devem resultar de processos de detecção de oportunidades e de necessidades, articulando-se com as estratégias das unidades e subunidades de ensino ou subunidades de investigação mais directamente envolvidas;
- iii) (re-)organização da componente administrativa da Universidade, nomeadamente na área contabilística e financeira, por forma a agilizar os procedimentos implícitos às acções de colaboração entre docentes e entidades externas;
- iv) criação de mecanismos de reconhecimento interno do desempenho dos docentes na área da ligação à comunidade, de modo a promover as iniciativas e o empenho individuais, sem os quais a estratégia global da Universidade nesta área fica fortemente prejudicada.

## **IX. COOPERAÇÃO**

---

46. A Instituição tem vindo a consolidar-se como pólo de coesão e promoção do desenvolvimento regional. Porém, é altura de tornar mais efectiva a prestação de serviços à comunidade, e de trabalhar activamente quer na valorização económica do conhecimento científico e tecnológico, quer na criação de um ambiente educativo apropriado à realização de acções de formação profissional e de actualização de conhecimentos.
47. Este desígnio nunca poderá ser plenamente alcançado sem o reforço da cooperação com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras, para articulação e prossecução conjunta das actividades de produção e difusão do conhecimento e da cultura. Nesta perspectiva, consideramos importante que o Conselho Geral venha a reforçar e generalizar às várias Escolas e Institutos as apostas nas seguintes linhas de acção:
- i) estabelecimento de consórcios com instituições de ensino superior ou de investigação e desenvolvimento, para efeitos de coordenação da oferta formativa, da actividade de investigação, e da gestão de recursos humanos e materiais, com base em critérios de agregação sectorial ou territorial;
  - ii) incentivo à associação com outras instituições de ensino superior, tendo em vista a coordenação conjunta de actividades de investigação, bem como a criação de programas de graus conjuntos, partilhando recursos e equipamentos, sem prejuízo da identidade própria e da autonomia de cada uma das instituições ou das unidades orgânicas intervenientes;
  - iii) prosseguimento escrupuloso do direito e dever da Instituição de participar na formulação das políticas do ensino e investigação, pronunciando-se sobre iniciativas legislativas em matéria de ensino superior e investigação científica e de ordenamento territorial do ensino superior;
  - iv) fomento da integração da Instituição em redes internacionais, promovendo o estabelecimento de relações de parceria e de cooperação com estabelecimentos de

ensino superior estrangeiros, organizações científicas e outras instituições internacionais, nomeadamente no âmbito da União Europeia, dos países de língua portuguesa, e de outros acordos firmados pelo Estado Português;

v) consolidação do estabelecimento de acordos de associação ou de cooperação com instituições congéneres, para o incentivo à mobilidade de estudantes e docentes, tendo em vista a criação não só do espaço europeu de ensino superior, como também do espaço lusófono de ensino superior.

## **X. UNIVERSIDADE E CULTURA**

---

48. A UMinho tem desenvolvido uma política cultural completamente passiva, consistindo apenas numa série de eventos que surgem de iniciativas pontuais de membros da Academia, tanto docentes como alunos, e que a Reitoria apoia de uma forma retórica.
49. O Conselho Cultural não tem promovido um esforço concertado de todas as Unidades Culturais, do qual resultaria um calendário anual de eventos, ou conjugados ou sequenciais, onde se envolvesse a comunidade académica. Ele deveria assegurar uma continuidade temporal de eventos, o que se revela fundamental para que se possa criar de facto uma política cultural definida.
50. A UMinho tem Unidades Culturais com espaços privilegiados que estão, na sua generalidade, subaproveitados. As Unidades Culturais têm supostamente autonomia para promoverem todo o tipo de eventos que desejarem; no entanto, em cada ano que passa vêem a sua dotação orçamental diminuída drasticamente e, à semelhança de todas as unidades da Instituição, são também sujeitas, de ano para ano, à diminuição do seu pessoal administrativo e técnico, por falta de substituição dos funcionários que se aposentam. Os apoios económicos em regime de mecenato são pontuais, com a excepção do da Orquestra da UMinho, e sempre fruto do esforço pontual de pessoas lutadoras e empenhadas voluntariamente, não derivando de uma estratégia consolidada de angariação desses apoios; esta é, pois, uma situação que importa alterar.
51. Torna-se absolutamente necessário que o Conselho Cultural não seja apenas um grupo de docentes com funções de carácter consultivo e/ou representativo de algo que não promove, mas sim um grupo activo, que tenha como missão primordial a preparação e coordenação de um calendário cultural de qualidade, bem como o apoio e procura de financiamento para as actividades desse calendário. É portanto essencial que o Conselho Geral venha a promover condições para que essa coordenação passe a existir. Esse é o primeiro passo a dar no sentido da concretização de um programa cultural da iniciativa da UMinho.

## XI. PLANEAMENTO FÍSICO E QUALIDADE DE VIDA

---

52. O ritmo exponencial da evolução da ciência e da tecnologia, a internacionalização e a globalização implicam, por um lado, novas exigências na arquitectura de espaços e lugares e na configuração dos ambientes de trabalho no campus universitário. A Universidade, por outro lado, deve comportar-se como agente de desenvolvimento sustentável, contribuindo para o aumento da competitividade global da sociedade.
53. Cada vez mais, a sustentabilidade e o respeito pelos ecossistemas se impõem como factores determinantes para o sucesso do ensino e da investigação pois contribuem decisivamente para que as pessoas se sintam mais motivadas, mais realizadas e mais felizes.
54. A necessidade de implementar formas diferentes de ensino, com a crescente importância do ensino tutorial, o acolhimento de novos públicos e novos projectos de ensino implica a disponibilidade de espaços lectivos versáteis, polivalentes e flexíveis, o que requer abertura para a alteração, transformação e adaptação de espaços existentes.
55. Um campus inovador deve proporcionar os melhores serviços, grande satisfação social e espaços de lazer, de forma a potenciar um trabalho interactivo de equipas de estudantes e investigadores e banalizar a formação de equipas mistas com a comunidade e as empresas.
56. Com o aproveitamento dos meios tecnológicos disponíveis é possível desenhar um campus ambientalmente sustentável baseado em princípios modernos de racionalização de custos, onde os espaços simples e combinados, permitam usufruir do convívio com a natureza.
57. O nível ecológico de um campus deve ser um elemento fundamental de análise ao desempenho dos seus espaços e lugares. As suas ligações à cidade, a criação de praças e a sustentabilidade dos edifícios (consumo de energia para aquecimento e iluminação, nível de CO<sub>2</sub>, uso de energia solar, nível de reciclagem e reutilização de água, aplicação de soluções bioclimáticas em telhados e fachadas) constituem peças fundamentais para garantir um modelo de harmonia espacial e de sensibilidade relativamente à natureza.