

MS

Proposta de um Modelo
para a
Universidade do Minho

2º. Parte

15 OUT 75

Comissão Instaladora

J.J.B.Romero

INDICE

1.	- Introdução -----	1
2.	- Estrutura geral da Universidade -----	1
2.1	- Considerações prévias -----	1
2.2	- Coordenação das Unidades de Ensino (Cursos) e das Unidades de Investigação (Departamentos ou Centros) -----	2
2.3	- Coordenação das Unidades de Serviço -----	3
2.4	- Gestão geral da Universidade -----	4
2.5	- Corpos sociais -----	4
2.6	- Organograma funcional da Universidade do Minho -----	5
3.	- Composição e gestão das Unidades e Conselhos -----	5
3.1	- Posição do problema -----	5
3.2	- Unidades de Investigação e de Ensino -----	6
3.3	- Unidades de Serviço -----	6
3.4	- Conselhos coordenadores das Unidades de Investigação e de Ensino -----	7
3.5	- Conselhos coordenadores das Unidades de Serviço -----	7
3.6	- Conselho geral da Universidade -----	8
3.7	- Reitoria -----	8
4.	- Exemplo de aplicação à situação actual na Universidade do Minho -----	8

1. INTRODUÇÃO

Em relatório anterior dedicado à estrutura da Universidade do Minho* propõe-se a criação de unidades estruturais básicas de três tipos - Ensino, Investigação e Serviço - tendo-se fundamentado a sua institucionalização e definido as suas características gerais. Esta estruturação fundamental foi aprovada pela Comissão Instaladora que formalizou tal posição num documento apresentado no Encontro do Ensino Superior, realizado em Aveiro, em Fevereiro do corrente ano.** A proposta mereceu também aprovação, em Março de 1975, dos docentes já então trabalhando para a Universidade do Minho, tendo sido na mesma altura aprovado ainda, pelo mesmo grupo, os órgãos e unidades estruturais que parecia lógico definir na fase de arranque da instituição.***

O objecto do presente trabalho é completar o modelo estrutural da Universidade, propondo os órgãos coordenadores das unidades básicas e os órgãos de gestão a nível institucional.

2. ESTRUTURA GERAL DA UNIVERSIDADE

2.1 CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS

Antes de considerar os restantes órgãos da Universidade, convirá assinalar alguns pontos importantes relacionados com a filosofia que informa as unidades estruturais básicas.

- (i) As unidades têm tarefas concretas, com objectivos bem determinados, a desempenhar. Podem-se designar, deste modo, por "grupos de projecto". No modelo apresentado procura-se que haja coincidência destes "grupos de projecto" com "grupos psicosociais", isto é, que os membros de cada unidade, para além do compromisso de prosseguirem a tarefa que lhes cabe, tenham entre si ligações de lealdade que transcendem as puramente fun

* Proposta de um modelo para a Universidade do Minho, J.J.B.Romero, Relatório CI-A/R3, 28 JAN 75.

** Bases para uma Estrutura da Universidade do Minho, Comissão Instaladora, Aveiro - Fevereiro de 1975.

*** Documento interno de Março de 1975

cionais. Por outras palavras, procura-se que as fronteiras que delimitam os "grupos de projecto" sejam as mesmas que delimitam os "grupos psicossociais"; embora tal seja recomendável sob o ponto organizacional, nem sempre é possível na prática

- (ii) As unidades devem ser constantemente fontes de inovação no contexto das suas tarefas específicas. Daí o preconizar-se que todos os interessados no seu funcionamento devam participar directamente ou indirectamente na orientação das suas actividades.
- (iii) A estrutura descentralizada proposta reflete a preocupação de potenciar o poder inovador dos grupos mais ou menos homogêneos que constituem as unidades estruturais básicas. Tal não significa que não haja outros órgãos da Universidade com capacidade inovadora, mas é importante assegurar que os fluxos de inovação percorram a hierarquia vertical da instituição nos dois sentidos.

2.2 COORDENAÇÃO DAS UNIDADES DE ENSINO (CURSOS) E DAS UNIDADES DE INVESTIGAÇÃO (DEPARTAMENTOS OU CENTROS)

A Universidade realiza-se pelas suas actividades de ensino e investigação e só tem sentido se, em cada instante, elas forem uma realidade: é através delas que a instituição realiza a sua tripla função de educação/investigação/serviço. As Unidades de Ensino e da Investigação são pois as pedras basilares do edifício universitário e a elas tem necessariamente de se conferir um papel de relevo.

Por serem limitados os recursos humanos e materiais, a materialização dos planos de actividade das Unidades poderão entrar, e normalmente entrarão, em conflito. Haverá portanto que conciliar as divergências e acordar em planos que integram as aspirações das Unidades interessadas, perspectivadas numa optica dos objectivos gerais da Universidade. Para desempenhar estas funções propõe-se um órgão coordenador para cada uma das malhas de ensino e de investigação:

- Conselho Coordenador das Unidades de Ensino

- Conselho Coordenador das Unidades de Investigação

O papel destes Conselhos é fundamental:

- (i) Definir as regras gerais que orientarão o funcionamento da respectiva malha na prossecução dos seus objectivos e zelar pela sua observação
- (ii) Aprovar o plano de actividades das unidades da malha e finalizar o seu cumprimento.

2.3 COORDENAÇÃO DAS UNIDADES DE SERVIÇO

Uma vez estabelecidos os planos de actividade das Unidades de Ensino e Investigação ficam conhecidas as necessidades em recursos humanos e materiais e portanto em princípio automaticamente definidos também os planos de actividade das Unidades de Serviço. Pareceria assim que não seriam necessários órgãos de coordenação destas Unidades, tanto mais quanto nelas estão representados os seus utentes, isto é, as Unidades de Ensino e Investigação.

No entanto, há certos aspectos de gestão - pessoal, equipamento - que exigem coordenação e, por outro lado, não se deve esquecer que algumas das Unidades de Serviço poderão também prestar serviço ao exterior. Há portanto que considerar Conselhos Coordenadores com funções semelhantes aos propostos em 2.2, com a ressalva de que os planos de actividades das respectivas unidades estão condicionados aos planos de actividades acordados nos Conselhos Coordenadores de Ensino e de Investigação.

Julga-se conveniente que as Unidades de Serviço se agrupem para efeitos de coordenação em conjuntos de elementos afins. Assim propõe-se que haja dois Conselhos Coordenadores:

- Conselho Coordenador das Unidades de Serviço de apoio pedagógico-científico, agrupando as Unidades de Serviço que prestam directamente apoio às Unidades de Ensino e Investigação
- Conselho Coordenador das Unidades de Serviço técnico-administrativo, reunindo as Unidades de Serviço que constituem o suporte técnico e administrativo geral de todas as Unidades.

Poderá haver uma ou outra unidade que, pelas suas características especiais, deva estar representada em ambos os Conselhos Coordenadores (por exemplo o Gabinete de Planeamento).

2.4 GESTÃO GERAL DA UNIVERSIDADE

Embora as Unidades de Investigação e Ensino possam e devam dar uma forte contribuição para a definição da política geral da Universidade, esta terá que ser formulada por um órgão, com poderes para coordenar os Conselhos Coordenadores das três malhas e com uma perspectiva mais ampla da que estes podem ter. Para tal órgão propõe-se a designação de Conselho Geral da Universidade, cujas funções principais serão

- (i) Traçar a política geral da Universidade no que respeita a ensino, investigação e também gestão e organização, e assegurar a sua implementação
- (ii) Arbitrar e decidir nos casos em que os Conselhos Coordenadores não consigam conciliar os seus planos de actividades
- (iii) Manter as ligações com o Governo e com outras instituições (Universidades, Autarquias, Comissões de Planeamento, etc.) no plano próprio da sua esfera de acção
- (iv) Zelar pelo nível de todas as actividades da Universidade e por uma posição de vanguarda da instituição ao serviço da comunidade.

O Conselho Geral da Universidade será assim o órgão superior de gestão da Universidade do Minho. Este Conselho, que terá naturalmente um número apreciável de membros, não poderá seguir os assuntos da instituição a par e passo: o órgão que se propõe para assumir estas funções - e que será pois o executivo daquele Conselho - é a Reitoria.

2.5 CORPOS SOCIAIS

Os órgãos propostos asseguram, creê-se, o funcionamento da Universidade como instituição que tem determinados objectivos a atingir. Como qualquer instituição, a Universidade do Minho é formada por pessoas que têm ou-

tros interesses e anseios, para além dos que se prendem com o desempenho das suas tarefas, os quais podem ser de natureza profissional, cultural e social.

Embora alguns destes interesses e anseios possam ser satisfeitos através de organismos exteriores à Universidade, de âmbito regional ou nacional, entende-se ser desejável - e é até inevitável - que os trabalhadores da Universidade se organizem em corpos sociais e psicossociais. Não se sente o signatário em condições de propor, mesmo em linhas gerais, um esquema organizativo para a associação de trabalhos, problema bem mais complexo do que uma primeira análise faz supor; por outro lado, julga-se que devem ser os próprios trabalhadores a decidirem da melhor maneira de se congregarem para defender os seus interesses. Por estas razões, não se abordará este aspecto da organização universitária neste documento.

2.6 ORGANOGRAMA FUNCIONAL DA UNIVERSIDADE DO MINHO

Na Fig. 1 apresenta-se um organograma funcional da Universidade do Minho que resume a estrutura e os órgãos de gestão propostos, (incluindo os das Unidades, tratados em 3.2 e 3.3) tendo-se seguido a representação gráfica adoptada por Rice*.

Este organograma só completa as unidades estruturais básicas e os órgãos propostos em 2.2, 2.3 e 2.4.

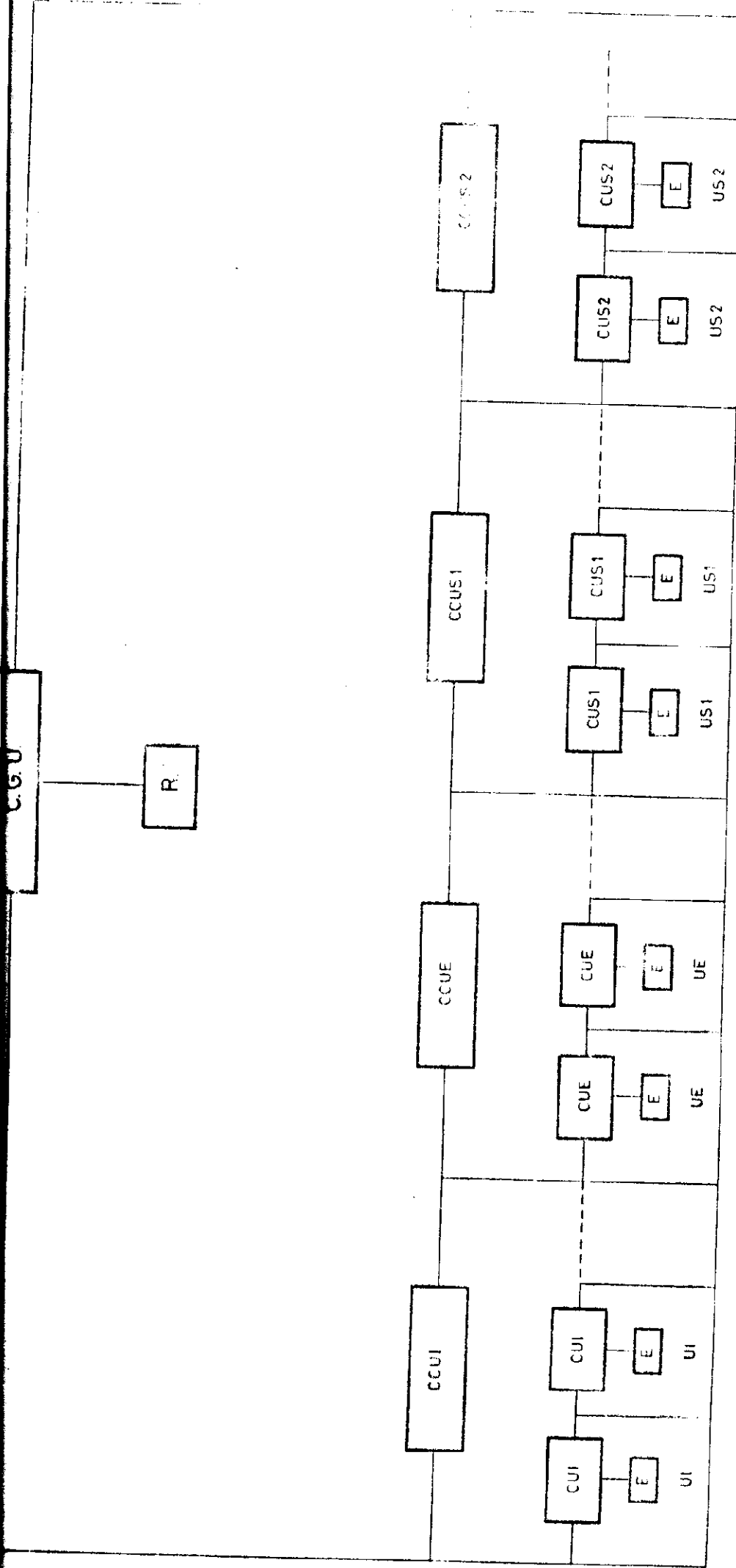
3. COMPOSIÇÃO E GESTÃO DAS UNIDADES E CONSELHOS

3.1 POSIÇÃO DO PROBLEMA

Como é evidente, se a composição e modo de gestão dos vários órgãos da Universidade não estiver em ressonância com o espírito que enformou a estrutura básica proposta, corre-se o sério risco de esta, na prática, não atingir os objectivos pretendidos, quer no plano interno, quer no plano externo.

No que se segue, procura-se traçar, sem entrar no detalhe, um modo

* Rice, A.K., "The Modern University", Tavistock Publications, Londres 1970



- UI - Unidade de Investigação
- UE - Unidade de Ensino
- US1 - Unidade de Serviço tipo 1 (Pedagógico-Científico)
- US2 - Unidade de Serviço tipo 2 (Técnico-Administrativo)
- CUI - Conselho da Unidade de Investigação
- CUE - Conselho da Unidade de Ensino
- CUS - Conselho da Unidade de Serviço

- E - Comissão Executiva
- CCUI - Comissão Interativa
- CCUE - Conselho de Coordenação das Unidades de Investigação
- CCUS1 - Conselho de Coordenação das Unidades de Ensino
- CCUS2 - Conselho de Coordenação das Unidades de Serviço
- R - Reitoria
- CGU - Conselho Geral da Universidade

de funcionamento que em princípio satisfaz à concepção do modelo proposto para a Universidade do Minho. Em rigor, só depois da decisão pormenorizada das competências e funções dos vários Conselhos e Unidades, é possível propor, com exactidão e em termos quantitativos, os respectivos órgãos de gestão. Também aqui não se sente o signatário em condições de, sozinho, avançar nesta matéria para além recomendações básicas, pois, como tais, devem ser encaradas as propostas que se apresentam. Naturalmente, os membros das Unidades, que representam ao fim e ao cabo todos os trabalhadores da Universidade, docentes, não-docentes e discentes, devem ter uma contribuição activa na definição final dos modos de gestão.

3.2 UNIDADES DE INVESTIGAÇÃO E DE ENSINO

A composição destas unidades não oferece dúvidas: elas serão constituídas por todas as pessoas que nelas exercem actividade.

Propõe-se que estas Unidades sejam geridas por um Conselho de Unidade, onde estejam adequadamente representados os vários grupos psicossociais existentes na unidade. Compete fundamentalmente ao Conselho de Unidade elaborar os planos de actividades e zelar pelo seu cumprimento depois de aprovados, e estabelecer as regras de funcionamento da Unidade.

Propõe-se também a criação de uma Comissão Executiva, nomeada pelo Conselho de Unidade, que assegurará na prática quotidiana a implementação das decisões deste Conselho, bem como resolverá os assuntos triviais.

3.3 UNIDADES DE SERVIÇO

As considerações e propostas feitas para as Unidades de Investigação e de Ensino aplicam-se às Unidades de Serviço, mas não se deve esquecer que o funcionamento destas Unidades afecta pela sua própria natureza o funcionamento das Unidades a quem servem. Há o ter-se preconizado a presença de representantes das Unidades utentes nas Unidades de Serviço.

Não pareceria razoável porém que os representantes dos utentes interferissem nos assuntos puramente internos das Unidades de Serviço. Tal conduziria certamente a um sentimento de frustração por parte dos membros destas Unidades e retirar-lhes-ia todo o poder inovador, tão desejável nas Unidades de Serviço como nas de Ensino e Investigação.

É no entanto legítimo que as Unidades utentes possam discutir e também deliberar em todas as questões cuja execução, embora da responsabilidade das Unidades de Serviço, é do interesse, virtualmente exclusivo daquelas.

Para resolver esta contradição propõe-se que o Conselho da Unidade de Serviço tenha uma composição alargada, incluindo os representantes das Unidades utentes, para tratar de todas as questões referidas no parágrafo anterior (e só essas); nesta versão alargada, os utentes devem ter logicamente uma posição maioritária.

3.4 CONSELHOS COORDENADORES DAS UNIDADES DE INVESTIGAÇÃO E DE ENSINO

Propõe-se que estes Conselhos sejam constituídos por representantes de todas as Unidades da respectiva malha, contribuindo em princípio cada Unidade com o mesmo número de representantes. Serão membros natos destes Conselhos o Reitor e um dos Vice-Reitores (ver 3.7). A estes Conselhos poderão ser agregados representantes de certas Unidades de Serviço quando a índole dos assuntos a tratar o justifique.

Os Conselhos Coordenadores com esta composição são os órgãos de decisão com a competência geral descrita em 2.2. Não se julga ter cabimento aqui a existência de um executivo, embora seja necessário um secretariado. Os Conselhos Coordenadores poderão evidentemente designar comissões permanentes ou "ad hoc" para assuntos específicos, constituídas por membros dos próprios Conselhos e, se conveniente, por outros elementos da Universidade ou do exterior.

3.5 CONSELHOS COORDENADORES DAS UNIDADES DE SERVIÇO

Propõe-se que estes Conselhos Coordenadores sejam constituídos por representantes de todas as Unidades da respectiva submalha* e de todas as Unidades utentes destas, cada Unidade contribuindo com o mesmo número de representantes. O Reitor e um dos Vice-Reitores são membros natos destes Conselhos.

Aplicam-se a estes Conselhos, "mutatis mutandis" as considerações feitas no último parágrafo de 3.4.

* Como se sugeriu em 2.3 há duas submalhas: a das Unidades de Serviço Pedagógico-Científico e as Unidades de Serviço Técnico-Administrativo.

3.6 CONSELHO GERAL DA UNIVERSIDADE

No Conselho Geral da Universidade, como órgão responsável pela política geral da instituição, devem estar amplamente representadas instituições e organismos exteriores à Universidade. Assim se espera que a Universidade cumpra mais efectivamente - e mais conscientemente - a sua função de serviço à comunidade.

Assim propõe-se que tenham assento neste Conselho, além do Reitor e dos representantes dos vários grupos psicossociais da Universidade, representantes de autarquias locais, de organismos ligados às fontes de produção, comissões de planeamento, delegados do Ministério e outros cuja presença se considere pertinente.

3.7 REITORIA

Propõe-se que a Reitoria seja constituída por um Reitor e por um número de Vice-Reitores correspondente às várias áreas funcionais de gestão da Universidade, nelas se incluindo as de natureza social.

4. EXEMPLO DE APLICAÇÃO À SITUAÇÃO ACTUAL NA UNIVERSIDADE DO MINHO

Na corrente fase de arranque estão definidos já alguns órgãos e unidades estruturais. Assim pelo Decreto-Lei 402/73 foram criados os seguintes cargos, órgãos e serviços: Reitor, Comissão Instaladora, Conselho Administrativo, Administrador, Director dos Serviços de Documentação, Director dos Serviços Académicos e Director dos Serviços Técnicos. O Reitor e a Comissão Instaladora correspondem sensivelmente à Reitoria e ao Conselho Geral da Universidade, no modelo proposto; os quatro últimos cargos implicam a existência das Unidades de Serviço designados; o Conselho Administrativo é um órgão de carácter transitório que poderá ter ou não sucessor após a fase de arranque da Universidade.

As Unidades de Investigação ainda não se encontram aprovadas, pelo que se consideram apenas as Unidades de Educação e Unidades de Serviço, como a seguir se enumeram:

* As diferenças em relação ao Documento interno de Março de 1975 resultam de informação colhida posteriormente, mas são da exclusiva responsabilidade do signatário e devem ser entendidas como proposta de correcção.

- Unidades de Ensino
 - Cursos de Educação
 - Cursos de Engenharia
 - Cursos de Línguas Vivas
- Unidades de Serviço Pedagógico-Científico
 - Bloco Audio-visual
 - Centro de Computação e Laboratório de Electrónica
 - Complexo Pedagógico da R. D. Pedro V
 - Laboratório de Física
 - Laboratório de Química
 - Oficinas de Formação e Apoio
 - Serviços Acadêmicos
 - Serviços de Documentação
- Unidades de Serviço Técnico-Administrativo
 - Gabinete de Planeamento
 - Serviços Administrativos
 - Serviços de Reprografia e Publicações
 - Serviços Sociais
 - Serviços Técnicos

A composição dos Conselhos Coordenadores, na base de um representante por cada unidade, seria

- Conselho Coordenador das Unidades de Ensino
(4 ou 5 membros)
 - Reitor (1)
 - Representantes dos Cursos de Educação, Engenharia e Línguas Vivas (3)
 - Representante dos Serviços Acadêmicos, em certas reuniões (1)
- Conselho Coordenador das Unidades de Serviço Pedagógico-Científico (12 membros)
 - Reitor (1)
 - Representantes das Unidades: Bloco Audio-visual, Centro de Computação e Laboratório de Electrónica, Complexo Ped-

* Incluem-se os Serviços Sociais na estrutura, embora possa haver dificuldades de ordem legal nessa integração.

gógico da R. D. Pedro V, Laboratório de Física, Laboratório de Química, Oficinas de Formação e Apoio, Serviços Acadêmicos e Serviços de Documentação (8)

Representantes dos Cursos de Educação, Engenharia e Línguas Vivas (3)

- Conselho Coordenador das Unidades de Serviço Técnico-Administrativo (17 membros)

Reitor (1)

Representantes das Unidades: Gabinete de Planeamento, Serviços Administrativos, Serviços de Reprografia e Publicações, Serviços Sociais e Serviços Técnicos (5)

Representantes das Unidades: Bloco Audio-visual, Centro de Computação e Laboratório de Electrónica, Complexo Pedagógico da R. D. Pedro V, Laboratório de Física, Laboratório de Química, Oficinas de Formação e Apoio, Serviços Acadêmicos e Serviços de Documentação (8)

Representantes dos Cursos de Educação, Engenharia e Línguas Vivas (3)