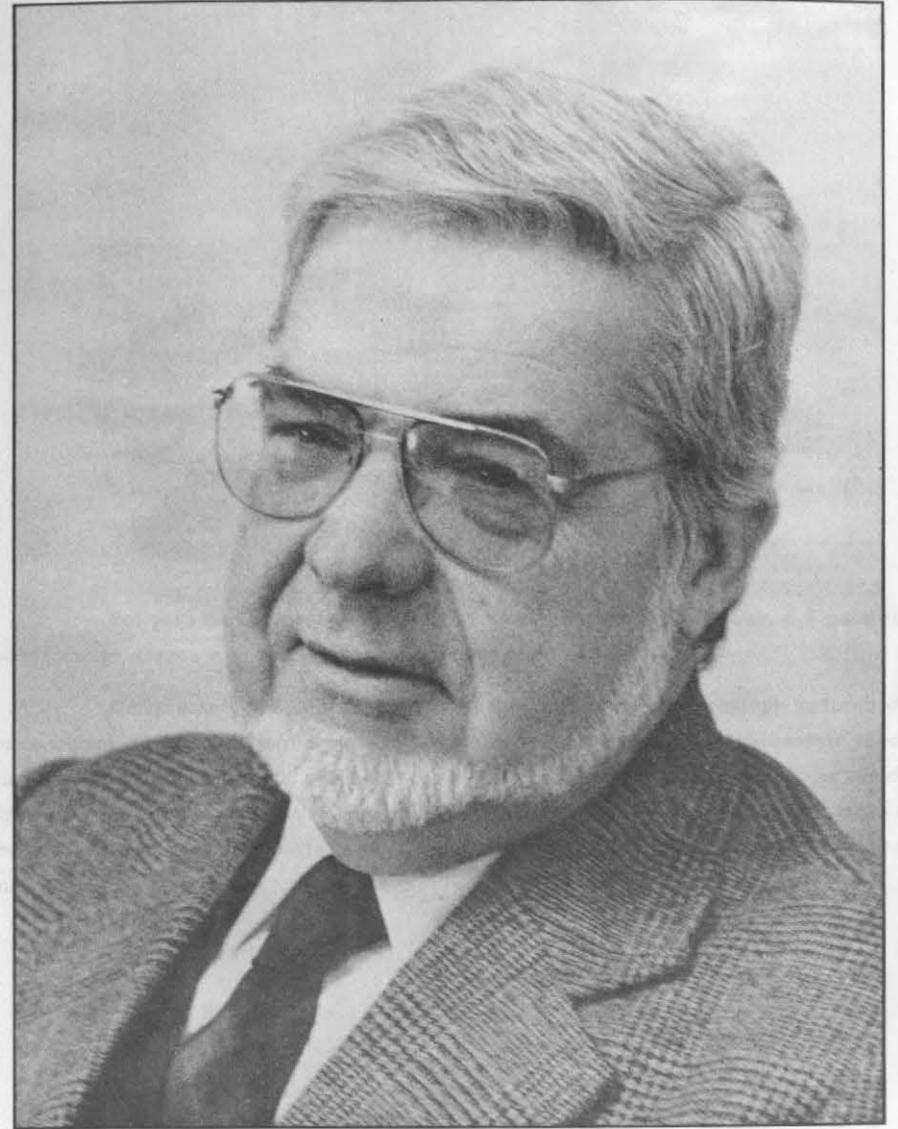


**ELEIÇÃO DO REITOR DA UNIVERSIDADE DO MINHO**

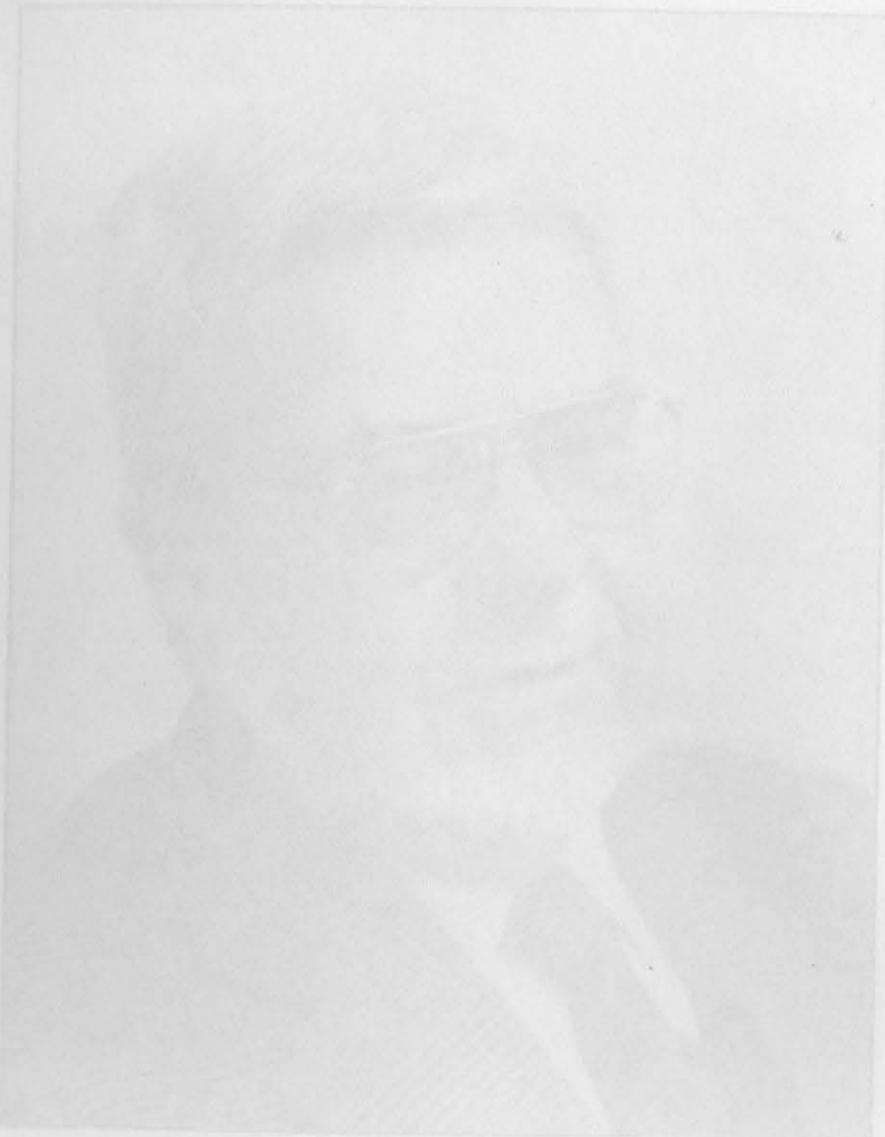
**CANDIDATURA  
DE**

Joaquim José  
**BARBOSA ROMERO**

**Março de 1987**



UMA NOVA REITORIA



AGS FUNCIONARIOS DA UNIVERSIDADE DO MINHO

**AOS ESTUDANTES DA UNIVERSIDADE DO MINHO**

Na vossa tarefa de apoiar e de realizar as actividades - em muitos casos, sem  
reparação -  
Foi para os Estudantes que a Universidade do Minho foi criada, e é para eles  
que ela existe, cresce e se aperfeiçoa. Dela todos fazem parte.

Comprometo-me a reforçar e defender a qualidade e prestígio externo dos  
vossos cursos e diplomas. Sem prejuízo das tarefas e decisões que especificamente cabem  
a um Reitor, defenderei ainda, sempre, o princípio da auscultação e participação activa dos  
Estudantes nos órgãos próprios, e assegurarei, para além disso, a criação e manutenção de  
uma via institucional de consulta periódica entre a Reitoria e a Associação Académica da  
Universidade do Minho.

*João B. Pereira*

**AOS FUNCIONARIOS DA UNIVERSIDADE DO MINHO**

**AOS ASSISTENTES E INVESTIGADORES**

**DA UNIVERSIDADE DO MINHO**

As vossas tarefas de apoio e as vossas funções técnicas - em muitos casos, bem especializadas - são da maior relevância para a Universidade do Minho. Temos um corpo de funcionários que muito nos orgulha, e de quem muito dependemos.

Desejo e tudo farei no sentido de assegurar e defender o vosso prestígio e justa retribuição. Desejo ainda activamente promover o integral desenvolvimento e aproveitamento das vossas aptidões, do vosso espírito inventivo, e do genuíno desejo de também participar. Para isso, podem (e devem!) organizar-se.

*Tomaz B. Ramos*

*Tomaz B. Ramos*

AOS ESTUDANTES DA UNIVERSIDADE DO MINHO

Foi para os Estudantes que a Universidade do Minho foi criada, e é para eles que ela existe, cresce e se aperfeiçoa. Deixei todos os meus esforços para que os Estudantes possam obter o diploma sem prejuízo das tarefas e decisões que especificamente cabem ao Rector, defendendo ainda, sempre, o princípio de assistência e participação activa dos Estudantes nos órgãos superiores e superiores, para além disso, a criação e manutenção de uma via institucional de consulta periódica entre o Rector e a Associação Académica da Universidade do Minho.

*Tomaz B. Ramos*

AOS FUNCIONÁRIOS DA UNIVERSIDADE DO MINHO

As vossas tarefas de apoio e as vossas funções técnicas - em muitos casos, bem especializadas - são de maior relevância para a Universidade do Minho. Temos um corpo de funcionários que muito nos orgulha, e de quem muito dependemos.  
Desejo e tudo farei no sentido de assegurar e defender o vosso prestígio e justa retribuição. Desejo ainda activamente promover o integral desenvolvimento e aproveitamento das vossas aptidões, do vosso espírito inventivo, e do genuíno desejo de também participar, para isso, podem (e deverão) organizar-se.

*Handwritten signature*

AOS ASSISTENTES E INVESTIGADORES DA UNIVERSIDADE DO MINHO

Muitos Professores Universitários foram Assistentes; também eu fui Assistente. Sei que a legislação, severa mas nem sempre (nem para todos), não foi feita por Assistentes. Contudo, ela estabelece as obrigações que nós (e a Universidade) temos para convosco.

Defendo e aceito essas obrigações. Tomo como meta constituir e manter em funcionamento um Gabinete de Apoio aos Assistentes e Investigadores, e dinamizar todos os meios ao nosso alcance no sentido de garantir quanto vos exigimos.

*Handwritten signature*

DA UNIVERSIDADE DO MINHO  
AOS ASSISTENTES E INVESTIGADORES

Muitos Professores Universitários foram Assistentes; também eu fui Assistente. Sei que a legislação sempre me tem sempre leste para todos, não foi feita por Assistente. Contudo, a respeito das obrigações que nós da Universidade temos para convosco. Defendo e aceito estas obrigações. Tomo como meta construir e manter em funcionamento um Gabinete de Apoio aos Assistentes e Investigadores, e diminuir todos os meios ao nosso alcance no sentido de garantir quanto vos exigimos.

*Tomás B. Pimenta*

AOS PROFESSORES DA UNIVERSIDADE DO MINHO

SUBSCRITORES

NOTA BIOGRAFICA

Somos quem tem mais responsabilidades e obrigações na nossa Universidade. Pela formação que recebemos, pelos recursos que consumimos, pelas expectativas que criámos, e pelo salário que auferimos, temos que em nós próprios reflectir as exigências que fazemos - na qualidade e profundidade do ensino, na oportunidade e verdade da investigação, e na clareza daquilo que dizemos e fazemos.

Como Reitor, defenderei sempre a dignidade e prestígio dos Professores da Universidade do Minho, e construirei convosco e à vista de todos, com zelo, verdade e rigor, o futuro da nossa Universidade.

*Tomás B. Pimenta*

6. Programa de acção  
9. Principais Balcões Temporários

AVOS PROFESSORES DA UNIVERSIDADE DO MINHO

SUBSCRITORES DA PROPOSITURA

SUBSCRITORES DA PROPOSITURA

	1
Artur de Sá, Maria Gomes de Faria, Alameda de História e Ciências Sociais	
<b>NOTA BIOGRAFICA</b>	<b>2</b>
Dr. Lúcio Bernardino Machado - Sargento Principal	
Carlos Manuel Branco Moreira Maia, Alameda de Relações Internacionais	
<b>PROGRAMA</b>	
de Ciências, Professor Catedrático	
Heitor Manuel dos Santos Almeida, Prof. Auxiliar	
<b>1. Preâmbulo</b>	<b>7</b>
Jorge Alberto de Almeida, Professor Catedrático	
<b>2. Princípios Gerais</b>	<b>8</b>
João Joaquim Costa Cruz Pinto, Prof. Auxiliar	
<b>3. Uma Optica do Papel da Reitoria</b>	<b>10</b>
João Carneiro de Sousa, Professor Catedrático	
<b>4. Programa de acção</b>	<b>11</b>
Luís António Teófilo, Prof. Auxiliar	
Maria Julieta da Cruz Pereira, Chefe de Serviço	
<b>5. Principais Balizas Temporais</b>	<b>15</b>
Mário Filipe Araújo Gonçalves de Lima, Prof. Auxiliar	
Nuno João Morais S.M.C. Castro, Alameda de Engenharia de Produção	
Pedro Carlos de Sá, Secador de Veterinária, Assistência Estudantil	

Como quer que seja, mais responsabilidades e obrigações na nossa Universidade. Para formação dos recursos, para recursos que consigamos, para expectativas que criamos, e pelo saber que adquirimos, temos que em nós próprios reflectir as exigências que fazemos - na qualidade e profundidade do ensino, na seriedade e verdade da investigação, e na clareza de propósito que devemos fazer.

Cumpre Reitor, defendê-lo sempre a dignidade e prestígio da Universidade do Minho, e construí-lo com convicção e a vista de todos, com zelo, verdade e rigor, o futuro da nossa Universidade.

*[Handwritten signature]*

NOTA BIOGRÁFICA

SUBSCRITORES DA PROPOSITURA

1. DADOS PESSOAIS

Amadeu José Morais Gomes de Faria, Aluno de História e Ciências Sociais

António Eugénio da Silva Leite, Serralheiro Mecânico - Operário Principal

Carlos Manuel Branco Moreira Maia, Aluno de Relações Intern./Ramo Económico

Gaspar Soares de Carvalho, Professor Catedrático

Heitor Manuel dos Santos Almeida, Prof. Auxiliar

Jorge Alberto da Silva Hermenegildo, Técnico Auxiliar de 1ª classe (Engº Agrónomo)

Jorge Franqueira Ferreira, Desenhador Principal

José Joaquim Costa Cruz Pinto, Prof. Associado

Júlio Barreiros Martins, Prof. Catedrático, Presidente do Conselho Científico

Luís Filipe Teles Gomes da Costa, Assistente

Maria Julieta da Cruz Pereira, Chefe de Secção

Mário Duarte Araújo, Prof. Catedrático

Mário Filipe Araújo Gonçalves de Lima, Prof. Auxiliar

Nuno João Morais R.M.Calado, Aluno de Engenharia de Produção/Ramo Plásticos

Pedro Carlos da Silva Bacelar de Vasconcelos, Assistente Estagiário

2. CARRERA ACADÉMICA

SUBSCRITORES DA PROPOSITURA

NOTA BIOGRÁFICA

PROGRAMA

- 1. Presidência
- 2. Principios Gerais
- 3. Uma Óptica do Papel da Retórica
- 4. Programa de acção
- 5. Principais Balcões Temáticos

## NOTA BIOGRAFICA

### 1. DADOS PESSOAIS

- Nome: **Joaquim José Barbosa Romero**
- Naturalidade: **Lisboa**
- Data de nascimento: **11 de Janeiro de 1928**
- Estado civil: **Casado, com 4 filhos.**

### 2. GRAUS ACADEMICOS

- Licenciado em Engenharia Químico-Industrial pelo Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, com 16 valores (1951)
- Diplomado em Engenharia Química pelo Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, com 18 valores (1957)
- Master of Science em Engenharia Química pela Universidade de Birmingham, Reino Unido (1961)
- Doutor (Ph.D.) em Engenharia Química pela Universidade de Birmingham, Reino Unido (1967)
- Professor Agregado (Engenharia Química) pela Universidade de Lourenço Marques (1970), após aprovação por unanimidade em provas públicas em concurso para professor extraordinário daquela Universidade, que decorreram no Instituto Superior Técnico.

### 3. CARREIRA ACADEMICA

- Segundo-Assistente no Instituto Superior Técnico (1950-1957)
- Primeiro Assistente do Instituto Superior Técnico e da Universidade de Lourenço Marques (1957-1967) e (1967-1970)
- Professor Extraordinário da Universidade de Lourenço Marques (1970-1972)

- Professor Catedrático da Universidade de Lourenço Marques, por concurso público realizado no Instituto Superior Técnico em 1972, tendo sido aprovado por unanimidade (1972-1974)
- Professor Catedrático da Universidade do Minho (desde 1 de Março de 1974)

#### 4. PRINCIPAIS FUNÇÕES EXERCIDAS NA UNIVERSIDADE

##### 4.1. No Instituto Superior Técnico

- Regência da disciplina de Física Geral e Experimental (1953-54) e de várias disciplinas dos três primeiros anos da licenciatura em Engenharia Química-Industrial (1954-1960) (1961-1962) e (1965 a 1967)
- Arranque do Laboratório de Tecnologia Química
- Colaborador do Centro de Química da Comissão de Estudos de Energia Nuclear (1955/1956)

##### 4.2. Na Universidade de Lourenço Marques

- Responsável pela Secção de Engenharia Química do Departamento de Química tendo planeado o recrutamento do pessoal docente, técnico e administrativo necessário para os três anos terminais da licenciatura em Engenharia Química e orientado a montagem e apetrechamento dos laboratórios de ensino deste curso bem como as instalações provisórias daquela Secção.
- Regência de diversas disciplinas e do seminário nos três últimos anos da licenciatura em Engenharia Química da qual foi coordenador.
- Docente Secretário do Conselho Escolar dos Cursos de Engenharia (Set. de 1967 a Jan. de 1974)
- Membro do Senado da Universidade (de Dez. de 1970 a Jan. de 1974)

##### 4.3. Na Universidade do Minho

- Membro da Comissão Instaladora (17 de Fev. de 1974 a Dez. de 1981)

- Planificação e coordenação do lançamento dos Cursos de Engenharia, bem como da admissão do respectivo pessoal docente e não docente (1974-1978)
- Regência de diversas disciplinas inseridas na Área de Produção e Sistemas (desde 1975)
- Responsável pela Linha de Tecnologia Química do Centro de Química Pura e Aplicada (1977/1980)
- Vice-Reitor (Out. de 1978 a Jul. de 1980)
- Reitor em exercício (de Jul. de 1980 a Ago. de 1981)
- Presidente da Unidade Científico-Pedagógica de Engenharia (desde Nov. de 1984)
- Presidente do Senado (desde Fev. de 1986)

#### 5. PRINCIPAIS FUNÇÕES EXERCIDAS FORA DA UNIVERSIDADE

- Colaborador (1977/1979) e vogal do Conselho Consultivo das Ciências Exactas do INIC (1979/1981)
- Vogal do Conselho Consultivo de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento (CITED) da Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica (1979-1984)
- Director (em comissão de serviço) do Instituto de Tecnologia Industrial do Laboratório Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial (Set. de 1981 a Out. 1984)
- Vogal da Comissão Permanente para a Modernização do Sistema Produtivo (1981/84)
- Vogal do Conselho Superior de Engenharia e Tecnologia Industrial (1983/84)
- Vogal do Conselho Nacional de Qualidade (1983/84)
- Vogal da Comissão para o Centro de Investigação e Desenvolvimento para a Indústria Farmacêutica (1982/1984)

**ACTIVIDADES PROFISSIONAIS**

- Consultor da firma Laboratório Normal (produtos farmacêuticos) para investigação aplicada, desenvolvimento e projecto (1952-1965)
- Consultor do Laboratório de Física e Engenharia Nucleares da Junta de Energia Nuclear para investigação, desenvolvimento e projecto, no âmbito da Tecnologia Química (1956-1965)
- Assessor do Director do Instituto Nacional de Investigação Industrial (1965)
- Director de Produção na firma ORFINA-Sociedade Industrial de Química Orgânica (1965-1967)
- Vogal da Comissão Cultural Nacional de Engenharia Química da Ordem dos Engenheiros desde 1977, tendo sido seu Vice-Presidente (1978-1980) e Presidente (desde Set. 1980-1982)
- Vogal da Comissão de Admissão e Qualificação da Ordem dos Engenheiros (desde Mar. de 1982)
- Vogal do Conselho Consultivo Económico, Social e Cultural da Associação Industrial Portuguesa (desde 1983)

**DIVERSOS**

- Vice-Presidente da Comissão Organizadora da "CHEMPOR-Internacional Chemical Engineering Conference" (1975, 1978, 1981, 1985)
- Membro da delegação portuguesa à "Conferência Internacional sobre Ensino e Formação de Engenheiros e Técnicos" UNESCO, Nova Delhi, 1976
- Membro da Comissão para a Reestruturação do Ensino de Engenharia, Ordem dos Engenheiros, 1976
- Membro da delegação portuguesa ao "International Symposium on University/Industry Interaction in Chemistry", UNESCO, Toronto, Canadá, (1978)

- Presidente da Comissão Organizadora do "European Seminar on University/Industry Interaction in Chemistry, UNESCO, Lisboa, Portugal, 1979
- Membro da Comissão Organizadora do 1º Curso de Refinação de Petróleos (Petroquímica e professor convidado do 1º e 2º cursos (curso de pós-graduação com o patrocínio da Indústria e da Universidade, 1979/80 e 1980/81)
- Curso sobre "University Administration", British Council, Glasgow, Reino Unido, 1981
- Presidente da Comissão Organizadora do Seminário Europeu de Tungsténio (1982)
- Chefe da Delegação Portuguesa à II Reunião Consultiva da UNIDO sobre a Indústria Farmacêutica, Budapeste, Hungria (1983)
- Membro da Delegação Portuguesa à IV Conferência Geral UNIDO, Viena (1984)
- Professor convidado do Mestrado em Química Orgânica Industrial, UNL/LNETI, 1984/85
- Curso sobre "University Administration: an International Seminar", British Council, Cardiff, Reino Unido (1985)
- Membro da Ordem dos Engenheiros da Sociedade Portuguesa de Química, da Associação para o Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia, da Institution of Chemical Engineers do Reino Unido e do British Institute of Management do Reino Unido.

**8. PUBLICAÇÕES**

Autor ou co-autor de aproximadamente trinta artigos e comunicações publicadas em revistas e congressos nacionais e estrangeiros da especialidade, sete textos pedagógicos, cerca de quinze trabalhos no domínio da gestão e planeamento e sete projectos industriais, incluindo a supervisão da sua execução.

## PROGRAMA

### 1 - PREAMBULO

Como qualquer organização, pelo menos de certa dimensão, a Universidade é uma entidade complexa mas que apresenta determinadas características que a tornam mais complexa ainda. Uma delas reside na natureza plural dos seus objectivos: criação e transmissão de saber, bem como outros serviços à comunidade de índole cultural, educacional e científico-tecnológica. Uma outra reside no facto de os interesses e motivações dos seus membros não se confinarem necessariamente à instituição: para referir o exemplo, talvez mais saliente, um docente não se devota exclusivamente às suas funções dentro da Universidade, pois tem - e deve ter! - ligação e participação, no domínio de saber em que actua, com outros colegas e investigadores em instituições diferentes.

Estas considerações, que estão longe de ser exaustivas, bastam no entanto para ressaltar dois aspectos importantes:

- a) a diversidade dos objectivos de uma Universidade e dos seus membros, os quais, conquanto com uma raiz comum, podem ser divergentes e até conflituosos.
- b) A natureza difusa das fronteiras da Universidade com o ambiente em que se movimenta.

Por outro lado, as funções subjacentes às finalidades da Universidade levam naturalmente à constituição de grupos envolvidos em projectos concretos - investigação, ensino, etc. - que se propõem atingir determinadas metas, mas que não são inteiramente autónomos pois apresentam zonas de sobreposição e necessitam de apoio de diversa ordem para bem desempenharem aquelas funções (administrativos, informativos, físicos, etc.). Não surpreende pois que existam responsabilidades de gestão a vários níveis da organização universitária, tanto horizontal como verticalmente, e ainda menos que as decisões a tomar se tenham obtido tradicionalmente por consenso, em seus órgãos e comissões. Torna-se

assim óbvio que os membros da Universidade tenham de possuir uma compreensão clara do sistema como um todo, expresso nas suas estruturas operacionais, colegiais e executivas e dos processos que nele ocorrem, dada a variedade de actividades que têm de desempenhar, quer num determinado instante quer no tempo. E também evidente que a instituição deve ter em conta as aspirações e necessidades dos seus membros.

## 2 - PRINCIPIOS GERAIS

Se bem que nem todos específicos da organização universitária, há determinados princípios organizacionais por que esta se deve reger.

### (i) Flexibilidade

E essencial que o sistema organizacional seja projectado com um elevado grau de adaptabilidade em vista, para que a evolução da Universidade se possa processar sem mutações dolorosas e difíceis, quando a revisão periódica daquele sistema o aconselhar, quer por força da experiência adquirida, quer pela pressão das transformações ambientais. Neste contexto, parece desnecessário acentuar que a Universidade, em particular nos tempos modernos, tem de ser uma organização dinâmica, capaz de responder às solicitações variáveis a que está sujeita.

### (ii) Integração de Processos e Estruturas

E importante que haja uma sincronia entre os processos que ocorrem numa Universidade (tais como planeamento, orçamentação, desenvolvimento do ensino, investigação e actividades de extensão cultural e outras) de modo a que se insiram harmoniosamente nas estruturas existentes e não constituam correntes mais ou menos separadas, o que pode prejudicar o processo da tomada de decisão e, conseqüentemente, a eficiência e eficácia da organização. Com efeito, qualquer decisão num contexto universitário tem conseqüências de ordem académica, social, financeira e de espaços, e convém assegurar que todas as conseqüências resultantes da decisão foram analisadas, que os canais adequados foram percorridos, isto é, se todos os órgãos apropriados foram consultados, e qual o órgão primordialmente responsável pela decisão. Esta integração que, como se salientou, tem muito que ver com

a eficiência e eficácia da organização, não deve colidir com a flexibilidade institucional e deve procurar clarificar e encurtar o circuito de decisão, sem prejuízo do envolvimento, já referido, das estruturas ou parte das estruturas relevantes.

### (iii) Delegação de Poderes

Considera-se desejável que a responsabilidade e a iniciativa sejam confiadas, tanto quanto possível, aos centros de acção. Tal não é incompatível, nem deve ser confundido, com a integração acima referida. Pelo contrário, permite que os vários órgãos e comissões da Universidade se concentrem nas decisões consentâneas com as suas funções, garantindo assim uma descentralização das tarefas, uma maior consciencialização dos problemas da Universidade por parte dos seus membros e finalmente, mas não menos conseqüente, uma maior e mais activa participação nas tomadas de decisão. Não se escamotear ou esquecer o aumento da responsabilização que tal significa a todos os níveis da instituição e alguns perigos inerentes a essa delegação de poderes, que podem ser obviados pela correcta integração de processos e estruturas referidas anteriormente, e pela existência de pontos chave de controlo em órgãos principais da Universidade. Note-se que uma tal descentralização acarreta a provisão de um necessário suporte, nomeadamente em termos de recursos humanos.

### (iv) Planeamento

Seria talvez desnecessário acentuar a indispensabilidade de uma componente de planeamento na Universidade, tendo em atenção a complexidade já referida, a turbulência e velocidade de evolução da sociedade, bem como os horizontes mais vastos que o aumento de comunicação com outros países propiciam. Salientarei aqui a importância evidente do planeamento estratégico, a que está ligado o problema do estabelecimento de prioridades (cujo horizonte temporal, hoje em dia, e pelas razões apontadas, é geralmente considerado como mais curto), e do planeamento tático (a curto prazo) que tem de estar articulado com aquele. No decurso do planeamento, a criação temporária de comissões "ad hoc", além das vantagens já referidas, pode conduzir a uma acrescida participação e ainda a uma rotatividade de responsabilidades, constituindo um

processo eficaz de treino, evitando a rigidez de órgãos ou comissões permanentes.

Inerente ao planeamento, como de resto ao processo de decisão, qualquer que seja o nível a que seja tomada, é a informação dentro da instituição e com, num sentido bilateral, o exterior. O subsistema de informação serve essencialmente as funções de gestão, de esclarecimento dos seus membros, quer sob o ponto de vista operacional quer como elementos de uma comunidade, e ainda de ligação ao exterior, quer próximo quer mais distante. A informatização desempenha um papel crucial não só nos aspectos administrativos, mas também na difusão da informação e no processo cíclico do planeamento.

#### (v) Avaliação

A avaliação das actividades e dos resultados da Universidade é um complemento imprescindível, e que devia ser natural, às actividades de gestão e planeamento. Assim, deveria haver uma avaliação do ensino e dos planos de estudo por parte dos docentes e dos estudantes, da investigação desenvolvida e do seu impacto científico, tecnológico ou cultural, uma apreciação crítica dos antigos alunos e das entidades empregadoras sobre o valor dos cursos oferecidos pela Universidade, e uma análise da actividade dos docentes e funcionários. Os mecanismos de avaliação são algo complexos e necessariamente morosos; por outro lado, à avaliação está subjacente um processo de selecção que implica com a actividade de planeamento, que se deseja correcto e reflectir uma política institucional coerente, eficaz e amplamente comparticipada.

### 3 - UMA OPTICA DO PAPEL DA REITORIA

As considerações anteriores podem parecer demasiadamente teóricas, mas têm também uma tradução prática de sobeja importância, quanto ao posicionamento da Reitoria, como órgão máximo da instituição.

Sem prejuízo das decisões que tenha de tomar, perspectiva-se a Reitoria como um órgão de coordenação, conciliador dos interesses da Universidade e dos seus membros,

garante de transparência metodológica no tratamento de todos estes, interlocutor com o exterior dos anseios dos seus órgãos e corpos psico-sociais, e que se norteará pelos vectores que resumem os princípios organizacionais da Universidade.

- flexibilidade e eficiência institucionais;
- descentralização e conseqüente responsabilização;
- estabelecimento participado de prioridades, de modo a tornar significativo o ciclo de planeamento;
- qualidade de todas as suas actividades, calibrada por uma avaliação isenta e rigorosa.

A Reitoria é constituída por membros do corpo docente, a quem compete aliar a sua experiência académica com uma função executiva, à qual está inerente o respeito pelas deliberações dos órgãos da Universidade e pela opinião e anseios dos seus membros.

### 4 - PROGRAMA DE ACÇÃO

Os princípios e atitude acabados de enunciar poderiam por si só constituir um plano de acção, mas é compreensível que se exija uma explicitação concreta que traduza objectivamente aqueles.

A seguir se desenvolvem alguns aspectos fulcrais que se afiguram exequíveis no período de vigência de uma equipa reitoral.

... de transparência metodológica no tratamento de todos estes aspectos, com o auxílio dos serviços dos departamentos e corpos técnico-científicos, e que se reflita nos resultados da investigação científica e na qualidade da docência.

... de transparência metodológica no tratamento de todos estes aspectos, com o auxílio dos serviços dos departamentos e corpos técnico-científicos, e que se reflita nos resultados da investigação científica e na qualidade da docência.

... de transparência metodológica no tratamento de todos estes aspectos, com o auxílio dos serviços dos departamentos e corpos técnico-científicos, e que se reflita nos resultados da investigação científica e na qualidade da docência.

**PROGRAMA DE ACÇÃO**

... de transparência metodológica no tratamento de todos estes aspectos, com o auxílio dos serviços dos departamentos e corpos técnico-científicos, e que se reflita nos resultados da investigação científica e na qualidade da docência.

... de transparência metodológica no tratamento de todos estes aspectos, com o auxílio dos serviços dos departamentos e corpos técnico-científicos, e que se reflita nos resultados da investigação científica e na qualidade da docência.

... de transparência metodológica no tratamento de todos estes aspectos, com o auxílio dos serviços dos departamentos e corpos técnico-científicos, e que se reflita nos resultados da investigação científica e na qualidade da docência.

**UMA ÓPTICA DO PAPEL DA REITORIA**

... de transparência metodológica no tratamento de todos estes aspectos, com o auxílio dos serviços dos departamentos e corpos técnico-científicos, e que se reflita nos resultados da investigação científica e na qualidade da docência.

... de transparência metodológica no tratamento de todos estes aspectos, com o auxílio dos serviços dos departamentos e corpos técnico-científicos, e que se reflita nos resultados da investigação científica e na qualidade da docência.

... de transparência metodológica no tratamento de todos estes aspectos, com o auxílio dos serviços dos departamentos e corpos técnico-científicos, e que se reflita nos resultados da investigação científica e na qualidade da docência.

... de transparência metodológica no tratamento de todos estes aspectos, com o auxílio dos serviços dos departamentos e corpos técnico-científicos, e que se reflita nos resultados da investigação científica e na qualidade da docência.

... de transparência metodológica no tratamento de todos estes aspectos, com o auxílio dos serviços dos departamentos e corpos técnico-científicos, e que se reflita nos resultados da investigação científica e na qualidade da docência.

... de transparência metodológica no tratamento de todos estes aspectos, com o auxílio dos serviços dos departamentos e corpos técnico-científicos, e que se reflita nos resultados da investigação científica e na qualidade da docência.

**PROGRAMA DE ACÇÃO**

1. **Elaboração urgente do Estatuto da Universidade do Minho, pondo-se assim termo a uma situação de duvidosa legalidade. O Estatuto deverá ser tão flexível quanto possível, e sem pretender interferir em matéria dos regulamentos específicos dos vários órgãos da instituição.**
2. **Descentralização e delegação de competências específicas a vários níveis (não só nos Vice-Reitores), com uma concomitante responsabilização, sem prejuízo da competência e legitimidade próprias dos órgãos universitários tradicionais - Conselho Científico (designadamente o seu Plenário) e Senado Universitário, por exemplo.**  
Domínios a contemplar desde já: planeamento estratégico (vd.3), Instalações Definitivas (vd. 7), definição de critérios de avaliação de actividades (vd. 8), racionalização e modernização da gestão corrente (vd. 13), e reforço da autonomia das Unidades Científico-Pedagógicas e do pólo universitário de Guimarães.
3. **Planeamento estratégico do desenvolvimento da U.M. nos domínios científico, curricular e logístico, através da dinamização de grupos e aplicação de técnicas de prospectiva, a nível do Senado Universitário, Conselho Científico e Comissões Coordenadoras das Unidades Científico-Pedagógicas.**  
Finalidade principal: tornar objectivas (fundamentando-as devidamente) todas as decisões relativas à definição de áreas prioritárias de desenvolvimento, ao arranque e financiamento de novos projectos (cursos de licenciatura ou de pós-graduação, domínios de investigação e de especialização) ou à modificação dos existentes.
4. **Dignificação do Plenário do Conselho Científico da U.M., chamando-o a participar na tomada das mais importantes decisões com reflexos no**

desenvolvimento da instituição (não exclusivamente quando a lei o impõe).

E quanto à Comissão Coordenadora do mesmo Conselho, há que assegurar a auscultação de todos os domínios disciplinares ou científicos, mesmo quando estes não tenham uma massa crítica significativa. A inclusão na Comissão Coordenadora (a título interino e consultivo) de um ou outro membro não doutorado, ou a consulta esporádica "ad hoc" a especialistas de outras instituições, poderiam ser meios adequados a uma mais justa representação e, porventura, mais justas deliberações.

5. Criação e funcionamento de um Gabinete Permanente de Apoio aos Assistentes e Investigadores (em articulação com o CCU e a Reitoria), que centralize e preste informações sobre bolsas e outros financiamentos, e dê apoio (logístico, inclusivamente) à organização e elaboração de processos de candidatura.
6. Revisão da constituição e reforço da representatividade e operacionalidade do Senado Universitário.
7. Reforço do GID (Gabinete das Instalações Definitivas) na sua componente de planificação (que transcende as da coordenação de projectos, concursos públicos, ou obras de engenharia), de modo a harmonizar completamente e de forma perfeitamente clara (de todos conhecida), a fisionomia do(s) empreendimento(s) com as necessidades reais e o desenvolvimento efectivamente programado para a instituição (que é, recorde-se, eminentemente interdisciplinar).
8. Definição, com a mais ampla participação, de critérios de avaliação mais objectivos e justos dos currículos e das actividades científicas, pedagógicas e de serviço à Comunidade.
9. Dignificação e, onde necessário, reforço da representação dos Estudantes nos órgãos em que participam (sem esquecer os Conselhos Pedagógicos dos Cursos), instituindo mais e novas formas de participação nos domínios pedagógico (para avaliação e revisão de métodos) e dos Serviços Sociais.

E, no domínio da política geral da Universidade, é importante garantir um diálogo institucional permanente entre a Reitoria e a Associação Académica,

para que os Estudantes se sintam parte efectiva da instituição. Para tal se instituirá um mecanismo de consulta periódica.

10. Promoção do funcionamento do Conselho Pedagógico (CPU), ou do órgão que ficar com as suas actuais funções, como um verdadeiro centro de coordenação e avaliação pedagógica, funções que não podem continuar a revestir-se de um cariz excessivamente burocrático, impeditivo da análise das verdadeiras questões de fundo. Far-se-á um apelo constante a uma maior e mais ponderada participação por parte dos Estudantes, e a um efectivo zelo e sentido crítico por parte dos Docentes.

Considera-se ainda imperioso haver um comprometimento institucional ao mais alto nível (Reitoria) na dignificação e apoio ao funcionamento das Comissões e dos Conselhos Pedagógicos dos Cursos, como órgãos de base de consulta e concertação pedagógica.

11. Definição de uma política editorial da U.M., que assegure e dinamize uma actividade que é quase inexistente, em muitos domínios, designadamente nos científicos e tecnológicos, incentivando igualmente a sua componente pedagógica, e promovendo a sua difusão externa.

12. Na sequência da recente criação do Conselho Cultural, alargamento do âmbito e alcance da actividade cultural da U.M., por forma a conseguir-se uma melhor e mais estreita articulação com a Comunidade que lhe está próxima, concretamente pela

- (i) extensão da dimensão de serviço à Comunidade, designadamente através da promoção de iniciativas diversas de reflexão sobre problemas locais de grande actualidade e impacto público;
- (ii) reforço dos meios atribuídos às Unidades Culturais da Universidade, no intuito de aumentar a sua capacidade de intervenção;
- (iii) preparação, desde já, das futuras vias de participação da U.M. no projecto da Universidade Aberta, definindo grandes domínios e projectos específicos em que deva participar.

13. Racionalização (simplificação) e modernização dos circuitos de gestão

corrente, informatizando os serviços, eliminando tarefas desnecessárias, formando o pessoal administrativo e, na medida do possível, aligeirando a carga burocrática que recai sobre os docentes e investigadores, para assim os libertar um pouco mais para o ensino, a investigação, o serviço à Comunidade e (por que não?) o próprio planeamento estratégico das unidades e grupos em que se integram. Cabe aqui referir o interesse em estudar a viabilidade da unificação dos actuais Conselhos Científico e Pedagógico num único, funcionando, se necessário, em comissões especializadas.

14. Promoção do fluxo de informação entre os funcionários e a Reitoria, através de um mecanismo apropriado, estudando com eles formas práticas de diversificação e valorização profissional, em ordem à sua maior motivação e integração nas suas importantes tarefas de apoio.

Encorajamento e abertura total às propostas e iniciativas (de carácter funcional, ou mesmo técnico) dos funcionários que, para além do zeloso exercício das suas funções, queiram pôr a render o seu espírito inventivo em proveito próprio e da Universidade que servem.

15. Garantia da continuidade e do aperfeiçoamento de todas as acções em curso que contribuam para o desenvolvimento e um acrescido prestígio da Universidade do Minho.

#### 5 - PRINCIPAIS BALIZAS TEMPORAIS

E evidente que a maior parte das acções, senão quase todas, dependem da dinâmica dos órgãos da Universidade e/ou dos seus membros que nelas terão papel activo, mas julga-se importante apontar balizas temporais para algumas delas.

Estatuto da Universidade	6 meses
Delegação de competências	15 dias, e sempre que conveniente
Planeamento estratégico	12 meses
Constituição do Gabinete Permanente de Apoio aos Assistentes e Investigadores	1 mês
Constituição do Senado	3 meses
Critérios de avaliação	6 meses

Política editorial	4 meses
Racionalização da gestão corrente	6 meses (revisão e simplificação dos actuais circuitos)
	18 meses (informatização)
Primeira reunião do Reitor com a Associação Académica da Universidade do Minho:	15 dias após a posse
Primeira reunião extraordinária do Conselho Científico:	30 dias após a posse.

Reconhece-se que vários pontos deste programa concreto de acções poderão e naturalmente sofrerão de restrições de ordem financeira ou mesmo legal, mas confia-se que aquelas possam ser ultrapassadas e prossiga a continuada expansão da Universidade do Minho.