

REGISTADA C/ AVISO DE RECEPÇÃO

A.P.R. - Ateliers de Projectistas Reunidos, A.C.E.  
Avenida Marquês de Tomar, 33 - 7º Esqº. - LISBOA-1

Sr. Reitor

10.01.78

U	20.DEZ77	6453
M		
R	CLASSIFICAÇÃO	
I	RT <input type="checkbox"/>	ST <input type="checkbox"/>
T	AD <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>
O	CI <input type="checkbox"/>	
R	ND <input type="checkbox"/>	
I		
A		
ARQUIVADO		

Digitalizado por FCLB

Anni LN

17. MAR. 1978

Ao  
Gabinete Executivo das  
Instalações Definitivas da  
Universidade do Minho  
Largo do Paço  
BRAGA

N/ Refª.: P01/100-CV/LV-125/77

Lisboa, 26 de Dezembro de 1977

Exmos. Senhores,

1. No âmbito das perguntas a fazer à Universidade do Minho, e no prazo para tal previsto na proposta que serviu de base ao contrato, junto enviamos 9 exemplares do documento de trabalho refª. P01-C51/01, muito agradecendo que nos habilitem com os elementos nele pedidos, na medida e com a brevidade possíveis.
2. Este primeiro questionário visa essencialmente a definição da estrutura orgânica da Universidade do Minho.
3. Apresentamos os nossos melhores cumprimentos, subscrevendo-nos,



Ateliers de Projectistas Reunidos, A.C.E.

Paulo Vidal

Anexo: o mencionado

APONTAMENTOS PARA ELABORAÇÃO DO INQUÉRITO À UNIVERSIDADE DO MINHO

*Digitalizado por FCLB*

1. SITUAÇÃO ACTUAL DA UNIVERSIDADE DO MINHO

Solicita-se fundamentalmente a actualização, sistematização e completamento dos elementos já fornecidos, nomeadamente nos seguintes aspectos:

1.1. - UNIDADES DE BASE

1.1.1. - ASPECTOS GENÉRICOS

- a) Lista das unidades de base em funcionamento;
- b) Meios humanos e materiais afectos a cada uma delas;
- c) Respectiveiros órgãos de gestão - composição, funções e experiência de funcionamento.

1.1.2. - UNIDADES "PEDAGÓGICAS" E "DE ENSINO"

- a) Esclarecimento dos conceitos de "Unidade Pedagógica" (cf. "RIP" e "Projecto de Regulamento das Unidades Pedagógicas") e de "Unidade de Ensino" (cf. "Universidade do Minho - Que Universidade?", "Bases para uma estrutura da Universidade do Minho" e "Proposta de um modelo para a Universidade do Minho - 1ª e 2ª Partes");
- b) Unidades Pedagógicas, Áreas Disciplinares e Disciplinas (listagem actualizada);
- c) Cursos no ano lectivo 1977/78 - sua composição disciplinar e distribuição por Braga/Guimarães;
- d) Composição do corpo docente actual;
- e) Composição do corpo discente actual - número total de alunos, sua decomposição por cursos e anos, distribuição por Braga/Guimarães, percentagem de trabalhadores estudantes;
- f) Métodos de ensino praticados;
- g) Distribuição percentual do tempo de aulas por:
  - síntese (S)
  - diálogo - demonstração (D)
  - experimentais (E)
  - eventualmente outros,e tipos de salas e equipamentos utilizados para cada.

1.1.3. - UNIDADES DE INVESTIGAÇÃO

- a) Projectos de investigação em curso (listagem);
- b) Caracterização sintética de cada - objectivos, meios humanos e materiais, duração prevista, participação externa à U.M., ocupação de meios da U.M.



1.1.4. - UNIDADES DE APOIO

*Digitalizado por FCLB*

- a) Localização actual;
- b) Nível (aproximado) de utilização pelas restantes unidades.

1.1.5. - ACTIVIDADES DE INTERVENÇÃO

- a) Actividades em curso (listagem);
- b) Caracterização sintética de cada (como em 1.1.3.b).

1.2. - ÓRGÃOS DE COORDENAÇÃO, "STAFF" E DIRECÇÃO

- a) Listagem, composição e funções de cada órgão;
- b) Experiência de funcionamento.

2. OBJECTIVOS DA UNIVERSIDADE DO MINHO

2.1. - Sendo já conhecidos os objectivos genéricos da Universidade do Minho registados nos vários documentos entretanto facultados, solicita-se a sua maior concretização, numa perspectiva de médio prazo:

- a) Objectivos no campo do ensino (ante e pós graduação, adultos, trabalhadores-estudantes, etc.);
- b) Objectivos no campo da investigação (identificação das necessidades, criação das iniciativas, áreas prioritárias, mobilização de recursos, etc.);
- c) Objectivos no campo da extensão (como em 2.b);
- d) Objectivos no campo da prestação de serviços ao exterior pelas unidades de apoio da U. M..

2.2. - Interessará ainda conhecer as intenções da U.M. no que respeita ao faseamento da evolução das Unidades de Base até se atingir a capacidade máxima prevista:

- a) Futuras Unidades Pedagógicas / Áreas Disciplinares / Disciplinas / Cursos;
- b) Futuros projectos de investigação e actividades de extensão;
- c) Futuras Unidades de Apoio;
- d) Futuras população docente / discente / administrativa;
- e) Relação pessoal docente / pessoal discente.

3. MODELO DE FUNCIONAMENTO DA UNIVERSIDADE DO MINHO

3.1. - QUAL O MODELO DE FUNCIONAMENTO ESCOLHIDO

- Universidade de Faculdades
- Universidade de Departamentos
- Universidade de Projectos

- Modelo misto

Note-se que da leitura da documentação produzida pela U.M. resulta a ideia de que estarão em jogo essencialmente dois modelos - Universidade de Projectos (modelo puro) e Universidade de Departamentos e Projectos (modelo misto) - se, como parece, o conceito de Unidade Pedagógica (dispondo de meios humanos e materiais próprios, por cuja administração é responsável) for assimilável ao conceito de Departamento.

Como contribuição para a opção necessária, anexa-se um quadro de ajuda à decisão, com as principais características que podem antecipar-se para o seu funcionamento.

3.2. - CARACTERIZAÇÃO DO MODELO ESCOLHIDO

3.2.1. - ORGÂNICA

Pede-se, nomeadamente, que sejam caracterizados os seguintes aspectos, além de outros que a U.M. considere relevantes:

- a) Unidades de base e respectiva constituição e funções, definidos com a possível precisão;
- b) Órgãos deliberativos e executivos das unidades de base; respectivas funções e composição;
- c) Órgãos de coordenação dos conjuntos de unidades de base e da própria Universidade; respectivas funções e composição;
- d) Órgãos de "staff" com carácter permanente; respectivas funções e composição.

3.2.2. - LIGAÇÕES

Tipificação das ligações mais frequentes e significativas entre unidades de base, órgãos de coordenação e órgãos de "staff".

4. - ARTICULAÇÃO UNIVERSIDADE - COMUNIDADE

Como se articulará a U.M. com a comunidade, a nível nacional, regional e local?

Solicita-se o ponto de vista da U.M. sobre:

- a) Ligações, institucionalizadas ou informais, com os vários órgãos e entidades que, concretamente, veiculam as aspirações e interesses da comunidade aos três níveis referidos.

Sem carácter limitativo, referem-se os seguintes:

- Ministérios (MEIC, MAI, MAS, MPCE) - nível central
- Ministérios - nível regional (Governos Cívicos, Autarquias Locais, Comissão de Planeamento da Região Norte, etc.)
- Partidos Políticos



- Empresas e Associações patronais *Digitizado por FCLB*
  - Organização sindical
  - Fornecedores
  - Utilizadores de serviços
  - Órgãos de representação popular (Comissões de moradores, Comissões de trabalhadores, etc.)
  - outros;
- b) Acesso directo e utilização pelo público das várias instalações e serviços previstos para a U.M.;
- c) Instalações especialmente concebidas para actividades de serviço à comunidade.

5. DUALIDADE BRAGA - GUIMARÃES

Solicitam-se os pontos de vista da U.M. sobre:

- 5.1. - Repartição genérica das futuras actividades, instalações e equipamentos entre Braga e Guimarães.
- 5.2. - Centralização ou descentralização da gestão destas actividades, instalações e equipamentos.

Lisboa, 18 de Dezembro de 1977

Carlos César Pestana de Sousa Leiria

*Digitalizado por FCLB*

MODELOS DE FUNCIONAMENTO DA U. M.

PRIMEIRA APROXIMAÇÃO

Quadro de ajuda à decisão



## ESQUEMA 1 - UNIVERSIDADE DE PROJECTOS

*Digitalizado por FCLB*

### 1. PROJECTOS DE ENSINO

- 1.1. - Formação de professores
- 1.2. - Engenharia de sistemas
- 1.3. - Engenharia de produção
- 1.4. - ...
- ....

### 2. PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO

- 2.1. - Desenvolvimento regional
- 2.2. - Tecnologia têxtil
- 2.3. - ...
- ....

### 3. PROJECTOS DE EXTENSÃO / INTERVENÇÃO

- 3.1. - Apoio docente ao magistério primário
- 3.2. - Cursos livres
- 3.3. - ...
- ....

### 4. ...

- 4.1. - ...
- ...

### 10. PROGRAMAS DE SUPORTE GERAL

- 10.1. - Instalações e meios pedagógicos (complexo pedagógico)
- 10.2. - Instalações e meios informáticos
- 10.3. - ...
- .....
- 10.6. - Administração

PROJECTOS	AGRUPAMENTOS DO "SABER" (1)						AGRUPAMENTOS DE APOIO COMUNS (1)				
	U.P.1	U.P.2	U.P.3	.....	U.P.n	.....	BIBLIOT.	COMPL. DESPORT.	.....	LABOR. GERAIS	.....
Curso 1	x		x					x		x	
Curso 2		x			x		x	x			
...											
...											
Projecto Invest. 1		x									
Projecto Invest. 2	x										
...											
...											
Projecto Extensão 1		x			x		x			x	
Projecto Extensão 2											
...											
...											
ESTRUTURAS TRANSITORIAS	ESTRUTURAS PERMANENTES										

(1) - Dotados de meios humanos e materiais específicos, que administram



QUADRO DE AJUDA À DECISÃO

CENÁRIOS FACTORES	MODELO "UNIVERSIDADE DE PROJECTOS"	MODELO MISTO (PROJECTOS E DEPARTAMENTOS)
GESTÃO	Cada projecto dotado de gestão própria; Projectos e programas de suporte pré-contabilizados entre si, o que pressupõe atitudes e orgânicas de planeamento muito fortes; Conflitos potenciais ao nível da previsão e utilização de meios.	Gestão por "responsabilidades cruzadas" (Gestão de Projectos versus Gestão Departamental), mais complexa e potencialmente geradora de conflitos a nível de concepção e de gestão corrente. Necessidade (embora menor) de fortes mecanismos de planeamento.
COORDENAÇÃO	Necessidade de coordenação simples - a nível dos projectos e programas de suporte geral.	Necessidade de dupla coordenação - a nível de unidades de base e de "agrupamentos de saber" (Departamentos ou "Unidades Pedagógicas").
CONTABILIZAÇÃO	Por projectos e programas (tipo Planning Programming Budgeting System).	Tipo "matricial" - por Departamentos e Projectos.
MEIOS	Projectos - envolvendo a grande maioria dos meios humanos permanentemente agrupados ad hoc em estruturas mais ou menos transitórias; Programas de suporte geral - agrupando alguns meios humanos e a generalidade dos meios materiais.	Meios humanos e materiais agrupados por "saber", sob forma mais estável e coerente, embora mobilizáveis transitoriamente para a participação em projectos.
REFLEXOS NAS INSTALAÇÕES	Necessidade de complexos (pedagógicos, laboratoriais, de gabinetes, etc.) totalmente polivalentes, permitindo a mobilidade das pessoas.	Maior especialização das instalações (embora flexíveis), permitindo, em termos físicos, determinados agrupamentos do "saber" (Humanidades, Engenharia, etc.).
DOMÍNIO TENDENCIAL	De pragmatismo - tendência para a atitude "problem solving".	Dos Departamentos - tendência mais "cientificizante".
REFLEXOS NAS CARREIRAS E PESSOAL	Dificuldade na estruturação das carreiras universitárias, e da gestão e enquadramento do pessoal em geral.	Facilita a estruturação das carreiras universitárias e a gestão e enquadramento do pessoal em geral.
EXPERIÊNCIA	A prática em Portugal, em organizações menos complexas do que uma Universidade, tem demonstrado consideráveis dificuldades em implantar modelos deste tipo, que exigem atitudes muito favoráveis dos meios humanos envolvidos, e um considerável período de esforços persistentes e continuados para os atingir minimamente.	Modelo com adesão correntemente mais fácil, já praticado com sucesso em algumas organizações em Portugal; Compreensão de funcionamento mais acessível à generalidade dos meios humanos envolvidos.