



Universidade do Minho

20
25

PROGRAMA DE CANDIDATURA AO CONSELHO GERAL

Transformar o presente e inspirar o futuro

WWW.INSPIRAROFUTURO.PT

 Inspirar o Futuro

 inspirarofuturo

 inspirarofuturo





Índice

1. Razões da candidatura	<u>4</u>
---------------------------------	-----------------

2. Compromisso	<u>6</u>
-----------------------	-----------------

2.1. Uma ideia de Universidade	<u>7</u>
---------------------------------------	-----------------

2.2. Uma ideia de Conselho Geral	<u>8</u>
---	-----------------

3. Propostas de Ação	<u>10</u>
-----------------------------	------------------

3.1. Pessoas, Carreiras e Bem-estar	<u>12</u>
--	------------------

3.1.1. Transição geracional do corpo de professores e de investigadores	<u>12</u>
--	------------------

3.1.2. Progressão na carreira e expectativa profissional	<u>13</u>
---	------------------

3.1.3. Promoção do bem-estar e de um ambiente solidário e inclusivo	<u>14</u>
--	------------------

3.1.4. Sistema de avaliação do desempenho dos docentes e investigadores	<u>15</u>
--	------------------

3.1.5. Carreiras de investigação científica e de Técnico de ciência e tecnologia/Gestor de ciência	<u>16</u>
---	------------------

3.1.6. Burocracia na gestão de recursos humanos	<u>17</u>
--	------------------

3.2. Qualidade de Vida e Infraestruturas	<u>18</u>
3.2.1. Planeamento, análise, comunicação e transparência	<u>19</u>
3.2.2. Atividade Física e Saúde no Trabalho	<u>20</u>
3.2.3. Sustentabilidade, Mobilidade e Segurança	<u>21</u>
3.2.4. Espaços de Inovação	<u>22</u>
3.3. Ensino, Internacionalização e Avaliação	<u>23</u>
3.3.1. Ensino	<u>23</u>
3.3.2. Internacionalização	<u>25</u>
3.3.3. Avaliação e Qualidade	<u>27</u>
3.4. Investigação e Inovação	<u>29</u>
3.4.1. Política e gestão de ciência	<u>30</u>
3.4.2. Parcerias estratégicas, nacionais e internacionais	<u>31</u>
3.4.3. Condições de trabalho e burocracia na I&D	<u>32</u>
3.5. Cultura e Interação com a Sociedade	<u>33</u>
3.5.1. Promoção da cultura e relação com os agentes culturais	<u>33</u>
3.5.2. Criação de um ecossistema de inovação e de empreendedorismo	<u>35</u>
3.5.3. Ligação às empresas e relação com as autarquias	<u>36</u>
3.5.4. Aprofundamento da formação ao longo da vida	<u>37</u>
3.6. Governança e Sustentabilidade Organizacional	<u>38</u>
3.6.1. Governança e estratégia	<u>38</u>
3.6.2. Cultura organizacional e sustentabilidade	<u>39</u>
3.6.3. Gestão, sistemas de informação e serviços	<u>41</u>
4. Mensagem Final	<u>43</u>
5. Lista e Mandatária	<u>45</u>
5.1. Lista de Candidatos/as	<u>46</u>
5.2. Mandatária e Subscritores	<u>48</u>

1. Razões da candidatura

O reconhecimento nacional e internacional da Universidade do Minho (UMinho) é hoje uma realidade inquestionável, fundamentalmente devido ao papel ativo que esta tem vindo a assumir em redes globais de ensino e de investigação, mas também pela diversidade da sua oferta educativa – combinada com uma abordagem pedagógica criativa e inovadora –, pela elevada qualidade da investigação científica desenvolvida e pela forte ligação à sociedade em que se insere. Este reconhecimento projeta e confirma o contributo crucial da UMinho para o progresso de múltiplas áreas da sociedade.

Hoje, a UMinho encontra-se num momento particularmente crítico e sensível para o seu futuro. Estamos perante o fim de um ciclo, renovando-se a esperança e exigindo-se o surgimento de novas ideias que devolvam maior dinamismo e criatividade à UMinho. Uma Universidade que tem de se reinventar e modernizar, respondendo aos grandes desafios que tem pela frente. Uma Universidade que acredita no valor da sua comunidade e que terá, naturalmente, a ambição de ser mais atrativa e mais relevante nos contextos nacional e internacional.

Este momento de transição é propício à reflexão sobre os desafios do presente e as aspirações futuras, com a esperança de que a UMinho se possa tornar mais moderna, arrojada, baseando a atividade no seu capital humano e projetando-a a partir dele.

Num mundo em constante transformação, é essencial que a Universidade se adapte às novas realidades, abraçando a inovação e a ousadia necessárias para se destacar no cenário académico

nacional e internacional, em termos científicos, mas também na dimensão societal. No entanto, essa modernização e transformação não devem perder de vista o que verdadeiramente importa: as pessoas. Docentes, investigadores, estudantes e Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão (PTAG) são o coração da Universidade e é apenas através do seu bem-estar, desenvolvimento e valorização que a instituição se afirmará.

Precisamos, por isso, de uma Universidade que se liberte dos lastros que a imobilizam, que seja aberta a novas ideias e a novos atores e que se modernize. Não nos resignamos com uma instituição voltada para dentro, enredada nas suas ineficiências internas. Queremos uma Universidade centrada nas pessoas, que reforce e invista na investigação e no ensino de qualidade, que crie condições indispensáveis para o respetivo desenvolvimento e que se apresente aberta à sociedade e ao mundo.

Os candidatos, os subscritores e os apoiantes desta Lista reconhecem o papel inovador e transformador da UMinho ao longo da sua história e acreditam que é possível retomar esse caminho.

O nosso movimento - **Transformar o presente e inspirar o futuro** - quer uma UMinho orientada para o futuro. Um futuro de esperança, de desafios, de cruzamento de saberes e de experiências, a partir de um contexto muito exigente para a instituição universitária que é este em que vivemos atualmente.

Acreditamos que este novo ciclo deve dar corpo a uma visão audaciosa, capaz de integrar diferentes pilares do desenvolvimento de saber, tecnologia,

sustentabilidade e inclusão, sem nunca esquecer a missão fundamental de formar cidadãos críticos, criativos e comprometidos com a sociedade. Desejamos que a UMinho continue a ser um espaço de conhecimento, mas também de acolhimento, de solidariedade, de diversidade e de humanismo.

Esta Lista está profundamente comprometida com a promoção de um conceito de Universidade enraizado em valores democráticos e pluralistas, com ênfase na salvaguarda da Universidade pública e no seu papel bem como do elevado impacto na sociedade. Defendemos uma Universidade que

procure contribuir para uma sociedade mais ética, sustentável, ambientalmente responsável, inclusiva e solidária, promovendo avanços em direção a um futuro mais justo, humanista e progressista.

Os candidatos, a mandatária, os subscritores e os apoiantes desta Lista reconhecem que, para alcançar este objetivo, é imperativo antecipar o futuro e aspirar a uma renovada ambição, que se fortaleça a cada passo. Uma ambição que impulse a UMinho a superar imobilismos e a inspire a abraçar uma criatividade revitalizada, tornando-a cada vez mais dinâmica, robusta, multicultural, sustentável e relevante.

Neste sentido, esta candidatura defende um programa que assenta em três pilares:

P1.

Valorização e inclusão:

dando centralidade às pessoas, promovendo o bem-estar, a igualdade de oportunidades e a inclusão; propondo medidas que valorizem os corpos docente, investigador, técnico e administrativo, incluindo a necessidade de promover a progressão na carreira, sem esquecer a promoção da saúde mental e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

P2.

Inovação e modernização:

defendendo o desenvolvimento de uma Universidade orientada para o futuro, promovendo a inovação no ensino, com reforço da investigação e da interação com a sociedade, incluindo também a modernização das suas infraestruturas físicas e do seu edificado.

P3.

Autonomia, simplificação e transparência:

propondo um modelo de governação descentralizado e transparente, que confira maior autonomia às suas unidades e assegure uma urgente simplificação administrativa e redução da burocracia, promova a participação ativa dos membros da academia, com maior transparência e com uma gestão eficiente.

Acreditamos que, juntos, podemos evoluir para uma Universidade mais inclusiva, inovadora e transparente, capaz de enfrentar os desafios com determinação e criatividade, capaz de **Transformar o presente e inspirar o futuro.**

Convidamos todos a explorar o nosso programa, onde pormenorizamos as nossas propostas.

2. COMPROMISSO



2.1. Uma ideia de Universidade

A candidatura aqui apresentada e a Lista que a materializa foram desenvolvidas assumindo uma ideia de Universidade que se expressa nas suas várias dimensões, nomeadamente através do compromisso em seis eixos fundamentais. São estes:

- As **peessoas**. A UMinho, enquanto instituição universitária, é constituída essencialmente por pessoas, pelo que é fundamental que estas ocupem uma posição central no processo de gestão e de governação da universidade. Esta Lista compromete-se a colocar as pessoas no centro das decisões, valorizando o trabalho de todos os membros da Academia, incentivando-os e promovendo o seu desenvolvimento profissional e pessoal, potenciando também o equilíbrio da atividade profissional com a vida pessoal. Compromete-se, ainda, a empenhar-se para que a UMinho proporcione a formação necessária e crie oportunidades de progressão de carreira, defendendo o direito à participação ativa de todos nas decisões sobre o desenvolvimento da instituição e adotando novos modelos de decisão participativos e descentralizados;

- A valorização da **identidade UMinho**. Assumimos o compromisso de pugnar por uma Universidade capaz de se valorizar institucionalmente através de estratégias e práticas que reforcem a sua reputação, relevância e impacto. Apesar da incerteza financeira que o país ciclicamente atravessa, e que se repercute no financiamento das universidades públicas, a UMinho tem de ser capaz de encontrar mecanismos de mitigação eficazes, projetando-se na sociedade e reforçando e valorizando a marca UMinho, uma marca intrinsecamente ligada a uma ideia de Universidade eclética e completa, onde

as várias áreas que a integram se apresentam de forma coesa e com um papel decisivo na construção de um saber abrangente e integrado;

- Uma **universidade de investigação**. Comprometemo-nos a promover uma Universidade com um forte foco na investigação e no desenvolvimento científico, priorizando a produção e a disseminação de conhecimento avançado e que resulte de uma abordagem colaborativa, interdisciplinar e internacional, integrando a investigação no ensino e na prática académica. Comprometemo-nos a garantir que os resultados da investigação promovam o progresso científico, cultural e social, fundamentando-se em práticas éticas e transparentes, ambientalmente responsáveis e alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Reafirmamos o nosso compromisso com o acesso aberto ao conhecimento e com a promoção da ciência aberta. Além disso, queremos também promover uma investigação que responda aos desafios globais, sem esquecer os desafios locais, consolidando a sua reputação como uma instituição inovadora, inclusiva e orientada para o futuro;

- A **liderança** da UMinho. Ao longo destes 50 anos, a UMinho conseguiu assegurar uma posição de destaque entre as universidades portuguesas e um lugar de relevo no contexto internacional. Esta Lista compromete-se a defender que a UMinho fortaleça dimensões como a autonomia, a liberdade académica, a diversidade e a pluralidade, a democraticidade e o humanismo, elementos essenciais para a construção de uma Universidade de referência. A liderança da UMinho passa, também, por torná-la mais competitiva, mais eficiente, mais

amiga do ambiente e capaz de se apresentar como criadora de um ecossistema de inovação único, vocacionado para impulsionar a região e o país. Tal implica que a UMinho utilize o seu potencial agregador para se afirmar como uma força motriz na discussão e na promoção de políticas públicas em diversos domínios;

- Um **ensino com identidade própria** na UMinho. Num contexto de acentuada alteração demográfica, esta Lista compromete-se a promover um ensino de excelência na UMinho, que se torne a sua marca distintiva. Um ensino que combine a docência com a investigação, alinhado com as reais necessidades e potencialidades dos estudantes, criativo e socialmente relevante. A identidade do ensino na UMinho deve assentar no seu corpo docente e investigador altamente qualificado, na inovação das suas práticas pedagógicas, na ligação à investigação desenvolvida nos seus Centros, na promoção de um ambiente académico e cultural dinâmico e, não menos relevante, nas suas ligações com a comunidade e com o mercado de trabalho;

- A **interação com a comunidade**. Apresentando-se há vários anos como uma marca identitária da UMinho, o desenvolvimento e o futuro da Universidade terão de ser sempre assegurados através de uma articulação próxima e sistemática com a sociedade, com as instituições e com o tecido económico e empresarial. Esta colaboração deve ter a UMinho como centro de gravidade e funcionar como força motriz do desenvolvimento regional, contribuindo para o progresso da região e do país.

2.2. Uma ideia de Conselho Geral

Esta candidatura resulta de um movimento de colegas que, ao longo dos últimos meses, se mobilizou em volta de ideias e princípios que gostaria de ver defendidos em sede do Conselho Geral. Apesar da necessidade de se identificarem individualmente os membros desta Lista e candidatura, acreditamos que a nomeação e eventual eleição dos conselheiros devem ser encaradas como uma representação coletiva, fundamentada em valores e numa visão partilhada para a UMinho.

Além disso, entendemos que a atuação no Conselho Geral não se deve restringir à representação dos corpos eleitorais que nos elegem. Pelo contrário, os Conselheiros e Conselheiras devem representar institucionalmente toda a Academia, desempenhando as funções que lhes são atribuídas nos estatutos, mas também promovendo, sempre que possível, o debate sobre outros assuntos que a afetam, garantindo que os seus membros se sintam representados, conferindo à discussão a devida dignidade e enquadramento institucional. Comprometemo-nos, assim, a propor mecanismos de articulação que assegurem a auscultação atempada e eficaz das estruturas da UMinho.

No que diz respeito à atuação no Conselho Geral, esta Lista compromete-se a orientar as suas ações com base nos seguintes princípios fundamentais:

- Defender a preservação da natureza pública da Universidade;
- Incentivar uma postura de diálogo, de abertura à crítica e de procura de consensos ou compromissos em questões estratégicas para a UMinho;
- Fomentar um ambiente de confiança mútua com o(a) Reitor(a) e com as Administrações (UMinho e SASUM), numa relação de alinhamento estratégico que vise promover maior transparência e partilha de informação sobre as medidas executivas, sempre num contexto institucional de defesa do bem comum;
- Assegurar que todos os Conselheiros e Conselheiras participem ativamente nos trabalhos do Conselho, de modo a prestigiar a UMinho, adotando uma postura informada e responsável, evitando conflitos de interesse nos processos de decisão, especialmente em decisões que envolvam Unidades Orgânicas (UO) com as quais os Conselheiros e Conselheiras possam estar afiliados;
- Promover uma revisão do regimento do Conselho Geral de modo a tornar o respetivo funcionamento mais eficiente;
- Fomentar a transparência e a clareza na comunicação de todas as decisões do Conselho Geral, assim como em todos os documentos por si gerados;

- Encorajar todos os Conselheiros e Conselheiras a promover o diálogo e a conciliação de posições em relação a questões de grande importância para as UO, garantindo que decisões relevantes e estruturantes sejam sempre tomadas após a consulta das mesmas, procurando consensos alargados.

Um aspeto específico e pontual da decisão do Conselho Geral refere-se à definição do perfil dos **membros externos**. Acreditamos que este processo deve ser estabelecido com base no conhecimento e na experiência em áreas críticas para o desenvolvimento estratégico da UMinho que esses membros externos evidenciem, além de se considerarem os respetivos comprometimento e disponibilidade.

Entendemos que o processo de cooptação das personalidades externas do Conselho Geral deve ser conduzido com base em propostas claras e devidamente fundamentadas, assegurando que os membros indicados respeitem plenamente os princípios de ética e de serviço público. Além disso, é essencial garantir que os escolhidos estejam comprometidos com a missão da UMinho e possuam um perfil diversificado, refletindo a heterogeneidade em diversos aspetos, como o profissional, social e de género, entre outros.

3. PROPOSTAS DE AÇÃO



O programa aqui apresentado pelo movimento **Transformar o presente e inspirar o futuro** é o resultado mais tangível de um amplo, longo e cuidado processo de auscultação à Academia, o qual teve vários momentos e formas. Desse processo, destaca-se a reflexão conjunta e colaborativa que esteve na base deste texto e que envolveu o trabalho direto de várias dezenas de professores e de investigadores de todas as UO da UMinho, bem como outros contributos de vários setores da academia, incluindo PTAG e estudantes. Os contributos para a elaboração deste programa foram sendo partilhados por diversas vias, incluindo sessões presenciais de auscultação, por email e, não menos relevante, através de um formulário criado para este efeito e disponibilizado online, através do qual qualquer docente e investigador da UMinho teve a oportunidade de sugerir medidas de ação a incluir neste programa.

As propostas de ação desta Lista estão ancoradas na visão que os seus membros têm da UMinho e num conjunto de valores que esta Lista partilha. As várias propostas visam implementar as linhas de orientação para o futuro da UMinho e são aqui apresentadas de forma estruturada em várias áreas de atividade da instituição.

A apresentação das propostas por área desenvolve-se numa estrutura que inclui um breve enquadramento da nossa visão para essa área, associada a um, necessariamente breve, diagnóstico. Assim, apresentamos as nossas propostas de ação, estruturando-as, sempre que possível, em torno das seis **áreas estratégicas** de atuação da UMinho, a saber:

- Pessoas, carreiras e bem-estar;
- Qualidade de vida e infraestruturas;
- Ensino, internacionalização e avaliação;
- Investigação e inovação;
- Cultura e interação com a sociedade;
- Governação e sustentabilidade organizacional.

Na proposta de um programa de ação para o Conselho Geral surge, com frequência, a difícil decisão de optar por limitar o mesmo a questões de natureza marcadamente estratégica, considerando as funções e as competências estatutariamente consagradas ao Conselho Geral, ou de considerar propostas de ação de maior alcance e detalhe operacional. Neste sentido, entendemos, tendo em consideração a ampla abrangência das competências do Conselho Geral e da natureza das deliberações a tomar, incluindo a escolha do Reitor, que as propostas de ação nos mais variados níveis não se limitem a um exercício de reflexão sobre as questões de decisão estratégica da UMinho. Consideramos que o programa pode, e deve, ir mais longe, enumerando propostas de natureza mais operacional que deverão ser subseqüentemente assumidas de forma mais concreta no plano de ação da candidatura a Reitor que esta lista apoiará.

3.1. Pessoas, Carreiras e Bem-estar

3.1.1. Transição geracional do corpo de professores e de investigadores

Segundo o “Relatório da Comissão Independente de Avaliação do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior”, de novembro de 2023, no ensino universitário público registaram-se, nos últimos dez anos, um aumento da percentagem de docentes com mais de 60 anos, de 10,8% para 24,4%, e uma diminuição de docentes com menos de 40 anos, de 19,1% para 13,3%. A idade média dos docentes do ensino superior em Portugal é de 49 anos (dados do ano letivo 2021/2022). No caso particular do ensino universitário público, a idade média ronda os 47 anos. Em 2019, a idade média dos docentes da UMinho era de 53 anos. Em algumas Unidades Orgânicas (UO), a situação é ainda mais preocupante. Em geral, estes dados demonstram o envelhecimento generalizado do corpo docente nas Instituições de Ensino Superior em Portugal, mas também apontam para uma situação particularmente preocupante na UMinho, apesar dos esforços para a abertura de vagas de carreira, principalmente ao longo de 2024.

O envelhecimento do corpo docente nas universidades traz consigo uma série de desafios significativos para as instituições de ensino superior, sendo um dos principais a necessidade de uma gestão eficaz da sucessão e transferência intergeracional de conhecimento. A renovação insuficiente e pouco planeada do corpo docente pode conduzir à perda de *expertise* em determinadas áreas, bem como de redes de contactos e colaborações consolidadas ao longo de anos, senão décadas. A transição para uma nova geração de professores exige um planeamento cuidadoso e progressivo para garantir que o conhecimento e a experiência acumulados sejam transmitidos de forma eficiente, continuada e suave.

Entendemos, assim, que devem ser apoiadas e promovidas iniciativas da UMinho que visem:

- Preparar o **rejuvenescimento** do corpo docente, estabelecendo uma estratégia com objetivos de curto, médio e longo prazo para a gestão de recursos humanos, organizando um plano de abertura de concursos para professores auxiliares e professores adjuntos, no sentido de promover a redução da percentagem de professores convidados e renovar o quadro docente envelhecido;

- Implementar uma **política de contratação e renovação** responsável através do desenvolvimento de um planeamento antecipado, de modo que as novas contratações ocorram antes das aposentações, promovendo, assim, a transferência de conhecimento crítico acumulado e garantindo uma transição suave e eficaz;

- **Planear** a oferta educativa e as áreas estratégicas de investigação num horizonte de médio a longo prazo, considerando este planeamento na definição do perfil dos docentes e dos investigadores a contratar;

- Estabelecer um **programa de pós-aposentação** que possibilite aos colegas aposentados continuar a ter acesso e a contribuir para a Universidade através de atividades de consultoria, mentoria e participação em projetos de investigação, fortalecendo o seu sentido de pertença e continuidade na instituição.

3.1.2. Progressão na carreira e expectativa profissional

Apesar do recente esforço para o cumprimento legal da percentagem mínima de 50% de docentes/investigadores nas categorias de Professores Associados e Catedráticos/Professores Coordenadores e Coordenadores Principais/Investigadores Principais e Coordenadores, as perspetivas de progressão na carreira são diminutas. Esta falta de expectativa na progressão da carreira acontece de igual forma no PTAG. Em ambos os casos, verifica-se uma frustração profissional e uma redução da motivação, com efeitos significativos no desempenho, na produtividade, na satisfação e no bem-estar dos trabalhadores.

Entendemos, assim, que devem ser apoiadas iniciativas da UMinho que tenham como objetivo:

- Assegurar a **progressão na carreira**, com abertura de concursos, para cumprir o estabelecido no ECDU de ter entre 50% a 70% de Professores Associados e Catedráticos/Professores Coordenadores e Coordenadores Principais/Investigadores Principais e Coordenadores, e também acautelando as expectativas legítimas de progressão dos docentes e investigadores e a dedicação ao trabalho e a retenção de talento;

- Definir mecanismos transparentes, e amplamente conhecidos, que incentivem a progressão na carreira para professores e investigadores que sejam capazes de captar **financiamento altamente competitivo** do ponto de vista científico (por exemplo, do *European Research Council*);

- Estabelecer critérios claros e transparentes para a promoção e progressão na carreira, que permitam maior **previsibilidade na abertura de concursos**, os quais devem ter apoios institucional e jurídico que assegurem celeridade processual;

- Aplicar processos de gestão com vista a uma mais ampla e frequente possibilidade de **progressão nas carreiras de PTAG** com os mesmos propósitos referidos no ponto anterior;

- Planear uma **transição mais fácil para a aposentação**, digna e integradora de todos os trabalhadores da UMinho, onde se equacione a possibilidade de se definirem planos de pré-aposentação, com redução da atividade (e do ritmo de trabalho), e que não se excluam os colegas aposentados da comunidade a que pertenceram e à qual deram o seu contributo;

- Promover a **mobilidade interna** entre os trabalhadores da UMinho a fim de fomentar o desenvolvimento profissional, a motivação e o enriquecimento das competências, acautelando sempre o interesse da instituição e das unidades envolvidas.

3.1.3. Promoção do bem-estar e de um ambiente solidário e inclusivo

A base da UMinho é, acima de tudo, as suas pessoas, sendo a promoção de um ambiente geral solidário e inclusivo essencial para o futuro da Universidade. Para além disso, é fundamental fomentar o bem-estar e a saúde mental de todos os membros da Academia e garantir um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, bem como a igualdade e a inclusão social.

Neste sentido, entendemos que devem ser promovidas e apoiadas as iniciativas da UMinho que visem:

- Desenvolver uma **cultura organizacional positiva**, estimulando o reconhecimento e a valorização, a comunicação aberta, a inclusão e a diversidade;
- Organizar atividades sociais e eventos comunitários para fortalecer os laços entre os trabalhadores e promover um **sentido de comunidade**, incluindo a definição de um plano de atividades de integração e criação de espírito de equipa;
- Garantir a **equidade e a igualdade de oportunidades** nas atividades académicas e laborais, de ensino, de investigação e outras, protegendo e garantindo a dignidade e a integridade humana;
- Avaliar com regularidade os **níveis de satisfação e de saúde dos trabalhadores**, identificando áreas de melhoria;
- Assumir a **saúde mental** do corpo docente, investigadores, PTAG e estudantes como uma prioridade, desenvolvendo políticas claras e inclusivas que promovam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. A prioridade dada à saúde mental deve prever o desenvolvimento de um plano estratégico concreto de intervenção neste domínio;
- Promover uma gestão e, sobretudo, um planeamento de tarefas, ao nível das estruturas centrais e nas UO, que permitam a cada pessoa alcançar o **equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal** com horizontes de previsibilidade;
- Desenvolver **boas práticas para os processos de recrutamento** e avaliação, tendo em consideração aspetos da vida pessoal, como o período de licença de parentalidade, em linha com as práticas de contratação de docentes e investigadores a nível europeu, como as aplicadas no *European Research Council* e na Carta Europeia dos Investigadores;
- Reduzir a **litigância interna** através do estabelecimento de acordos que, de forma transparente e assegurando o interesse institucional, permitam maior pacificação e coesão na Academia. Neste sentido, o papel do provedor institucional deve continuar a ser valorizado, procurando-se explorar eventuais novas formas de intervenção;

- Promover a **cidadania ativa** dos membros da comunidade académica, pela participação consciente e responsável na vida política, social, económica e cultural da sociedade, apoiando a participação de todos os membros da UMinho em ações sociais e outras parcerias fora do contexto académico. Estas iniciativas devem contribuir para o progresso das sociedades locais e globais, ao mesmo tempo que promovem o prestígio e o bom nome da UMinho;

- Reforçar os **programas de voluntariado e projetos comunitários**, afirmando a responsabilidade social da UMinho, nos quais toda a comunidade possa colaborar com as populações locais para melhorar a sua qualidade de vida, com especial atenção à inclusão e à sustentabilidade.

3.1.4. Sistema de avaliação do desempenho dos docentes e investigadores

A avaliação do desempenho dos docentes e investigadores com diferenças entre UO, e com desconhecimento sobre a homogeneidade deste processo nas várias UO, tem consequências na própria eficácia da avaliação, causando assimetrias e refletindo-se na motivação dos docentes e investigadores e no reconhecimento da respetiva competência.

Assim, devem ser apoiadas e promovidas iniciativas da UMinho que tenham como objetivo:

- Estabelecer sistemas de avaliação das diferentes

UO com base numa linha orientadora comum e que, embora respeitando as especificidades de cada área, sejam **harmonizáveis**. Os resultados do processo de avaliação deverão permitir estabelecer essas diferenças, não podendo aplicar-se uniformemente sem distinção efetiva do mérito;

- Promover uma revisão do **Regulamento de Avaliação** de desempenho do pessoal investigador e docente, no sentido de o aproximar às práticas mais recentes de avaliação académica e assegurando que este considere, de forma apropriada, as variações nos níveis de comprometimento e envolvimento dos diferentes membros da comunidade académica.

3.1.5. Carreiras de investigação científica e de Técnico de ciência e tecnologia/Gestor de ciência

A carreira de investigação científica é caracterizada por uma significativa instabilidade e reduzidas expectativas. Esta precariedade, para além do enorme impacto negativo na vida dos investigadores, prejudica as atividades de investigação e a missão da Universidade. É importante procurar soluções para os diferentes grupos de investigadores, em particular os que integram a norma transitória e o Concurso Estimulo ao Emprego Científico (CEEC).

A decisão sobre a existência de uma carreira única ou a aproximação das carreiras está fora do âmbito das competências da Universidade. No entanto, esta candidatura será favorável a uma maior flexibilidade entre carreiras, caso haja enquadramento legal e numa base voluntária, potenciando maior motivação, envolvimento e construção de sinergias que permitam uma Universidade mais coesa. Também defendemos um melhor aproveitamento do conhecimento dos investigadores no contexto da lecionação em formação avançada, visando a otimização dos recursos.

O crescimento das plataformas tecnológicas das Unidades da Investigação da UMinho, assim como a sua maior sofisticação e complexidade, exigem a contratação de recursos humanos altamente especializados, não só para potenciar o uso destas plataformas para I&D, mas eventualmente para serviços que possam vir a ser criados associados aos mesmos;

Devem, por isso, ser incentivadas e promovidas as iniciativas da UMinho que tenham como objetivo:

- Promover a utilização de mecanismos de **retenção e contratação de investigadores** disponibilizados pela tutela, como o *FCT Tenure e/ou* outros programas que possam suceder a este, como forma de redução da precariedade dentro do corpo de investigadores, permitindo a retenção de talento, a investigação competitiva e a geração de valor na UMinho;
- Rever e implementar a **carreira de técnico de ciência e tecnologia/gestor de ciência** de modo a torná-la mais atrativa. Apesar de já estar prevista no respetivo regulamento de carreiras da UMinho, a utilização desta figura tem conhecido constrangimentos diversos, dificultando a sua agilização a diferentes níveis. A implementação desta carreira poderá permitir a manutenção de recursos humanos doutorados que neste momento exercem atividades compatíveis com a mesma, embora enquadrados por contratos precários (ex. normas transitórias) que não espelham as especificidades técnicas das funções realizadas;
- Promover a **mobilidade** entre as carreiras docente e de investigador, desde que enquadrada pelos estatutos das respetivas carreiras e sempre de forma voluntária, promovendo um ambiente de desenvolvimento contínuo e dinâmico;
- Desenvolver estratégias de contratação que visem **diminuir a precariedade**, com foco na contratação do maior número possível de investigadores atualmente com contrato precário, de acordo com as necessidades das UO e com critérios transparentes de mérito científico e de sustentabilidade financeira.

3.1.6. Burocracia na gestão de recursos humanos

Existe um excesso de trabalho burocrático, a que acresce a falta de recursos humanos de apoio às atividades de ensino e investigação nas UO. É necessário simplificar e agilizar os processos administrativos para permitir que docentes e investigadores se concentrem nas suas atividades principais, evitando que a burocracia inviabilize projetos e iniciativas.

Para além disso, a transferência de responsabilidades administrativas para as UO (introdução do novo modelo orçamental, responsabilidades dos Conselhos Pedagógicos, horários, etc.) não foi acompanhada da correspondente transferência de PTAG especializados para ou alocação de novas contratações que garantam, de um modo eficaz o reforço da sua autonomia e responsabilização.

Entendemos, assim, que devem ser apoiadas e promovidas iniciativas da UMinho que visem:

- Dotar as UO de maior **autonomia** através de transferência de competências administrativas especializadas, permitindo que mais decisões relacionadas com a gestão de recursos humanos possam ser tomadas pelas UO, com maior agilidade;
- Oferecer **formação e reforço da contratação** de trabalhadores para que as UO possam assumir as novas responsabilidades de maneira eficaz e eficiente;
- Otimizar a distribuição e a utilização dos **recursos humanos**, a fim de suportar melhor a investigação, internacionalização e execução financeira;
- Rever e **simplificar processos e ferramentas** administrativas através da análise dos processos relacionados com a gestão de pessoas, com simplificação de etapas e padronização de procedimentos.

3.2. Qualidade de Vida e Infraestruturas

A promoção da qualidade de vida e do bem-estar da comunidade académica é um dos deveres mais prementes das instituições de ensino superior.

Os ambientes físicos de aprendizagem, de trabalho, de lazer e de alojamento devem constituir-se como contextos eficazes para atrair estudantes e trabalhadores, além de promover e manter a saúde, o bem-estar e o desempenho académico. No entanto, esses ambientes podem também apresentar fontes desnecessárias de *stress* e desconforto que afetam a experiência da comunidade da UMinho. É essencial identificar e mitigar essas questões para garantir um ambiente mais saudável e produtivo.

A UMinho necessita de infraestruturas de ensino e de investigação, e de espaços de apoio, de fruição e de convívio, que atendam a elevados padrões de qualidade e que promovam ambientes saudáveis, mais verdes, seguros e propícios ao crescimento e à inovação e que, em simultâneo, contribuam para o aumento do sentido de pertença e de participação.

A criação de espaços e a promoção de experiências pessoais, interpessoais e sistémicas que reduzam o *stress* e riscos psicossociais e apoiem o bem-estar da comunidade académica, bem como a incorporação de meios (tecnológicos ou de outro tipo) promotores da qualidade de vida, devem constituir um efetivo compromisso da UMinho.

Ambicionamos uma Universidade socialmente responsável, plural, ética e sustentável, atenta à transformação dos comportamentos, das atmosferas, dos equipamentos e das infraestruturas, que promova a diversidade cultural e que integre práticas inclusivas no seu quotidiano numa perspetiva dos Direitos Humanos.

3.2.1. Planeamento, análise, comunicação e transparência

É imprescindível uma análise das necessidades de bem-estar e de qualidade de vida da comunidade académica e do atual estado das infraestruturas da UMinho. Esta avaliação deve envolver ativamente os membros da comunidade académica, para garantir que os planos de ação atendem às suas necessidades e anseios.

Também a criação da figura do orçamento participativo se apresenta como um instrumento privilegiado para contribuir para o exercício de uma intervenção informada, ativa e responsável da comunidade académica na decisão de afetação de recursos dedicados à melhoria da qualidade de vida na Universidade e à adequação às reais necessidades e expectativas da comunidade académica.

Neste contexto, entendemos que as ações a realizar deverão passar por:

- Promover **planos de desenvolvimento estratégico** dos *campi*, com programas de ação detalhados, que respondam à sua degradação visivelmente crescente; com orçamentos definidos e realistas face às necessidades; com faseamento adequado e com a identificação clara de prioridades. Estes programas devem focar-se em modernizar e em expandir as instalações existentes, assegurando igualdade na qualidade e na variedade do edificado nos vários *campi*, bem como em criar novas infraestruturas que respondam às exigências e às necessidades da Universidade e dos seus utentes. A criação de creches, de centros de atividades de tempos livres (ATL) e de outros serviços de apoio social deverá ser equacionada em estreita articulação com a AFUM e/ou SASUM;

- **Recuperar e modernizar o edificado**, para a valorização, a expansão e a sustentabilidade dos *campi* e para a modernização das infraestruturas físicas e tecnológicas, garantindo que essas infraestruturas são inclusivas e acessíveis para pessoas com alterações da funcionalidade ou com incapacidade;

- Implementar mecanismos de **monitorização contínua do progresso** e de avaliação do impacto real dos projetos de intervenção no edificado no sentido de introduzir ajustes essenciais e assegurar a sua eficácia. Consideramos essencial promover a transparência, através da informação e comunicação regulares das iniciativas e projetos em desenvolvimento. Será igualmente pertinente a consideração de sistemas inteligentes de decisão na gestão e manutenção dos *campi*. A integração destes sistemas, com eventual recurso a ferramentas de inteligência artificial e afins, otimizará a gestão e a manutenção dos *campi*, antecipando necessidades, reduzindo custos e melhorando a eficiência operacional e a sustentabilidade;

- Desenvolver um plano de intervenção dos **espaços públicos exteriores dos campi** que vise torná-los atrativos para todos os membros da comunidade, prevendo-se, por exemplo, a melhoria do conforto pedonal acompanhado da naturalização dos espaços exteriores, de modo a proporcionar lugares de convivialidade e estudo ao ar livre. O usufruto do espaço ao ar livre para relaxamento, estudo e interação social promove uma experiência académica mais equilibrada e saudável. Este tipo de fruição, típica em muitas universidades europeias de topo, promove o contacto com a natureza, com claros benefícios psicológicos, como a redução do *stress* e o aumento da concentração e da criatividade;

- Reforçar a infraestrutura de suporte **tecnológico** de toda a UMinho para promover a inclusão digital, melhorando a cobertura e a rapidez da rede e assegurando que os espaços pedagógicos e de uso público pelos estudantes possuem sempre uma adequada ligação à rede elétrica em todos os locais;

- Assegurar um modelo de **afetação de espaço** aos serviços, às UO e às suas subunidades, que seja rigoroso, equitativo e escrutinável.

3.2.2. Atividade Física e Saúde no Trabalho

O “Programa Nacional para a Promoção da Atividade Física” da Direção Geral da Saúde reconhece que a aptidão física e a condição cardiorrespiratória têm uma função positiva no rendimento académico de jovens, e que o exercício físico melhora alguns domínios da função cognitiva. Reconhece igualmente a importância da atividade física ao longo do ciclo de vida, nomeadamente em idades mais avançadas, e o seu papel preventivo e coadjuvante terapêutico no âmbito das doenças crónicas não transmissíveis, estimando que mais de três quartos da população adulta em Portugal não são suficientemente ativas para obter benefícios importantes na sua saúde.

Em colaboração com os SASUM, a promoção da atividade física e a valorização do desporto e de um estilo de vida saudável deverão constituir uma via central da estratégia de crescente abertura da UMinho à sociedade, com real impacto na melhoria da qualidade de vida das comunidades onde a universidade se insere.

O “Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho” estabelece a obrigatoriedade de os empregadores organizarem as atividades de Segurança e Saúde no Trabalho, cabendo-lhes a responsabilidade de assegurar aos trabalhadores as condições necessárias à prevenção e à promoção da saúde em todos os aspetos relacionados com o trabalho.

Entendemos, por isso, que deverão ser consideradas as seguintes ações:

- Explorar **estratégias e práticas indutoras de atividade física** e de adoção de estilos de vida saudáveis e incentivar ambientes promotores da atividade física nos espaços de lazer e de trabalho;
- Criar condições, em articulação com os SASUM e a AAUMinho, que permitam aos estudantes **conciliar com sucesso os percursos académico e desportivo**, em particular apoiando os atletas federados e de alto rendimento e consolidando o historial de sucesso da UMinho no contexto do desporto universitário;

- Priorizar a prevenção dos danos na saúde emergentes das condições de trabalho, minimizar os riscos para a segurança e a saúde dos trabalhadores e promover a adoção de **postos de trabalho saudáveis** e compatíveis com as aptidões psicológicas e fisiológicas dos trabalhadores que os ocupam, incluindo a necessidade de climatização em todos os locais de trabalho.

3.2.3. Sustentabilidade, Mobilidade e Segurança

Deverá ser claro o compromisso com o Pacto Ecológico Europeu, implicando alterações tanto ao nível dos comportamentos e hábitos da comunidade académica, como dos equipamentos e infraestruturas dos *campi*, apostando na sustentabilidade ambiental, na eficiência energética e na criação e na manutenção de espaços verdes de usufruto e lazer, que se ambicionam de qualidade.

A UMinho não poderá ficar alheia aos projetos estruturais de transição de mobilidade urbana das cidades em que está inserida, como é o caso, em Braga, do projeto BRT (*BUS Rapid Transit*) ou de projeto análogo em Guimarães, e deverá continuar a perseguir a ambição de uma solução de transporte público rápida entre os dois *campi*. A colaboração com os municípios deverá também alargar-se à

possibilidade de promoção de novas modalidades de habitação colaborativa e comunitária, prevista na recente Lei de Bases da Habitação, ou na implementação de postos de carregamento elétrico de automóveis.

Neste contexto, será relevante realizar as seguintes ações:

- Melhorar, em estreita colaboração com os municípios, a relação dos **espaços exteriores dos campi** com os restantes espaços urbanos das zonas envolventes, melhorando acessos, mobiliário urbano, iluminação pública e a segurança;

- Reconhecer, em toda a UMinho, o estado de emergência climática e a necessidade de implementar estratégias e medidas de curto, médio e longo prazo, rumo à **neutralidade climática**;

- Apostar na produção de **energias renováveis** nas instalações da Universidade tirando partido de uma boa parte das coberturas planas dos edifícios adequadas para o uso de painéis solares fotovoltaicos. Tal permitirá reduzir significativamente a fatura energética e, simultaneamente, melhorar o controlo e a eficiência dos sistemas de climatização, contribuindo para o conforto de todos os utilizadores;

- Promover um planeamento dos *campi* que preveja uma crescente utilização da **mobilidade suave** e do transporte público, num sinal claro de desincentivo ao uso do automóvel, prevendo ainda a sustentabilidade dos transportes entre *campi*.

3.2.4. Espaços de Inovação

A expansão da conectividade de internet de alta velocidade e a garantia da segurança cibernética são fatores cruciais para se criar um ambiente académico moderno e dinâmico. No entanto, a inovação vai além da tecnologia digital; também é impulsionada por metodologias criativas, práticas colaborativas e interações humanas significativas.

Precisamos de uma Universidade Aberta e Inclusiva, com infraestruturas físicas e digitais eficientes, resilientes e seguras, que promovam a utilização de tecnologias digitais em todas as dimensões da sua atividade, mas que também fomentem o pensamento crítico, a criatividade e o trabalho colaborativo.

Atentos a estes desafios, será relevante realizar ações que visem:

- Promover espaços privilegiados para a criação de atmosferas multidisciplinares e centros interdisciplinares de **trabalho colaborativo** nos domínios da investigação e da atividade pedagógica;

- Fomentar o desenvolvimento de **plataformas e espaços de criatividade** e de imersão em ecossistemas empreendedores, incentivando a sua utilização por coletivos de estudantes e de investigadores.

- Avaliar a viabilidade de implementar um sistema de **laboratórios colaborativos e interdisciplinares**, que possam ser utilizados por múltiplas subunidades, promovendo um uso mais responsável, sustentável e com ganhos de eficiência ao nível da manutenção.

3.3. Ensino, Internacionalização e Avaliação

3.3.1. Ensino

A Universidade é atualmente desafiada a questionar e a demonstrar à sociedade as vantagens de investir num curso universitário como garantia de maior competitividade perante contextos laborais em rápida mudança. Mais do que nunca, será importante dotar os nossos graduados com uma sólida cultura científica, potenciar o pensamento crítico e humanista e conferir-lhes maior flexibilidade intelectual. É estratégico valorizar os elementos distintivos da UMinho como centro universitário de formação e de investigação. Torna-se essencial demonstrar a toda a Comunidade regional, nacional e internacional com quem interagimos, no âmbito pedagógico e de investigação, quais as mais-valias associadas a uma forte interação com a Academia.

Num contexto cada vez mais competitivo aos níveis nacional e internacional, a oferta educativa da UMinho não parece mostrar de forma clara sinais diferenciadores ou de especial alinhamento com os contextos socioeconómico da região e do país. Existem claras redundâncias formativas, enquanto outras áreas com grande potencial não estão a ser devidamente exploradas por falta de recursos, em parte devido à ausência de uma orientação estratégica institucional no domínio da formação. Assiste-se a um crescente alheamento da vivência universitária nos *campi* e de envolvimento em atividades de valorização académica, culturais e de outros tipos de iniciativas da UMinho e dos próprios estudantes. Não obstante as iniciativas meritórias que se têm promovido, é necessário melhorar

os incentivos atuais para o desenvolvimento de metodologias de ensino motivadoras e adequadas aos novos contextos por parte dos docentes.

A falta de uma estratégia institucional para o ensino de competências transversais ou a utilização das ferramentas de inteligência artificial no ensino-aprendizagem, para além de ações formativas pontuais, têm de ser rapidamente colmatadas. A degradação de muitas infraestruturas, nomeadamente as de tipo laboratorial, limita fortemente a atratividade da oferta educativa em várias UO da UMinho, criando ainda assimetrias intoleráveis nas condições de acolhimento dos estudantes. Apesar de algumas discussões casuísticas e do investimento no âmbito da Aliança de Pós-Graduação, a UMinho parte atrasada no processo de implementação de um portfólio de cursos não conferentes de grau e microcredenciais que sejam adequados e apelativos para novos públicos no contexto em que a Universidade se insere.

Neste sentido, importa repensar a estratégia da atividade de ensino no plano institucional, conferindo à oferta formativa da UMinho uma identidade singular e fortemente competitiva no panorama nacional e internacional. Tal estratégia deve ambicionar responder, e mesmo antecipar, as necessidades formativas no ensino superior universitário que garantam aos graduados da UMinho oportunidades

de realização pessoal e profissional plenas, através da conjugação de competências científicas e técnicas de base com competências transversais.

Nesse sentido, entendemos que devem ser apoiadas iniciativas que possibilitem:

- Estabelecer uma forte **relação entre as atividades científica e educativa**, como fator diferenciador do ensino Universitário, mesmo ao nível do 1º ciclo, aumentando a competitividade da UMinho na atratividade de estudantes;

- Flexibilizar internamente os processos relativos às propostas de criação ou de reestruturação de cursos de 1º, 2º e 3º ciclos, bem como contribuir para a sua agilização junto da tutela e da A3ES, de modo a **adaptar a oferta educativa a contextos em rápida mudança**, inovando e assegurando uma resposta vanguardista nesta dimensão;

- Alinhar a atividade educativa com as necessidades de **formação ao longo da vida** nos contextos regional e nacional, nomeadamente ao nível de ensino não graduado e das microcredenciais, posicionando a UMinho como parceiro de excelência neste domínio;

- Valorizar e proporcionar mais **apoio às direções de curso** para poderem realizar um acompanhamento atempado e adequado dos cursos e dos seus estudantes, promovendo uma melhor comunicação entre os vários intervenientes e um melhor funcionamento da atividade de ensino na UMinho;

- Incentivar a **partilha de experiências e boas práticas** entre os vários intervenientes na atividade de ensino das várias UO, contribuindo para otimizar e harmonizar os processos de gestão académica e promovendo uma atividade de ensino de qualidade e diferenciadora na UMinho;

- Promover o desenvolvimento de **infraestruturas pedagógicas** que fomentem a **inovação pedagógica** e a sua eficiência em contextos estimulantes para os estudantes, contrariando a sua desmotivação, alheamento e desinteresse e promovendo um maior envolvimento de docentes e estudantes nas atividades da UMinho;

- Definir uma **estratégia institucional** e incentivos à adoção de metodologias de ensino eficazes e do uso de **novas ferramentas** de auxílio ao ensino-aprendizagem, diferenciando o ensino ministrado na UMinho, mas diferenciando claramente os conceitos de inovação pedagógica e de tecnificação/digitalização do ensino;

- Tornar a UMinho num agente ativo e dinamizador na área da **formação de professores**, contribuindo para a existência de um corpo docente pré-universitário de alta qualidade, com o conseqüente contributo para o sucesso das futuras gerações de estudantes;

- Estabelecer um programa especial de **apoio a estudantes** que ingressam em cursos de 1º ciclo com baixas classificações e que manifestem dificuldade de adaptação ao ensino universitário (por exemplo, ausência de métodos de estudo, dificuldades de gestão do tempo, desmotivação), promovendo na UMinho estratégias personalizadas de **combate ao insucesso, absentismo estudantil e abandono escolar**;

- Criar ou expandir a **oferta formativa em inglês**, bem como as estratégias de acolhimento e de monitorização do desempenho dos estudantes internacionais e de intercâmbio, alargando o público-alvo da UMinho, mas assumindo também um compromisso com o multilinguismo e a interculturalidade;

- Reforçar o papel e a **cooperação dos dirigentes estudantis**, estabelecendo canais de comunicação direta e regulares das direções de curso com delegados e dirigentes estudantis (fóruns, reuniões periódicas e grupos de trabalho) e promovendo o maior envolvimento dos estudantes no processo de ensino-aprendizagem;

- Divulgar de forma articulada oportunidades que permitam dar **visibilidade** ao trabalho dos nossos estudantes através de bolsas de mérito, prémios e outras formas, bem como promover a interação de *Alumni* da UMinho com os atuais estudantes a fim de potenciar desde cedo a **criação de redes** que promovam uma melhor transição do mundo académico para o mundo laboral, criando na UMinho um ecossistema de promoção de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes.

3.3.2. Internacionalização

A internacionalização da UMinho deve ser uma prioridade em todas as suas vertentes, fortalecendo as parcerias científicas internacionais e a liderança de redes de investigação, atraindo estudantes internacionais e reforçando as redes de colaboração com empresas e entidades multinacionais. Entendemos que esta vertente de atividade deve ser um instrumento incontornável no reforço da imagem internacional da UMinho como Universidade de referência e atrativa para parceiros científicos, empresariais, na qual estudantes de outras nacionalidades encontram uma oportunidade para realizar ou complementar a sua formação.

Embora a internacionalização seja um objetivo reconhecido, existem inúmeros obstáculos a superar para garantir uma integração harmoniosa dos estudantes internacionais. Além disso, observa-se uma grande assimetria entre a internacionalização na investigação e no ensino. Torna-se, assim, imperativa uma estratégia institucional de

internacionalização, cuidadosamente planeada e eficazmente comunicada.

Nesse sentido, impõe-se a identificação das áreas de internacionalização prioritárias para a UMinho e o desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização robusta. Muitos docentes e investigadores têm um forte perfil de internacionalização nas suas especialidades, mas, frequentemente, sentem dificuldades na conversão desta mais-valia em ações de carácter institucional.

Assim, entendemos que devem ser promovidas e apoiadas iniciativas que possibilitem:

- Desenvolver um **Plano de Internacionalização** que inclua prioridades, objetivos, métricas e mecanismos de aferição dos resultados das ações, permitindo à UMinho capitalizar o seu potencial humano e material de internacionalização;

- Promover a liderança e a participação em **redes colaborativas internacionais**, consolidando iniciativas já existentes e desenvolvendo práticas colaborativas de ensino e de investigação, criando oportunidades únicas para a academia, assumindo como estratégicas as parcerias com países lusófonos e o intercâmbio de estudantes, docentes e PTAG;
- Incentivar a liderança na investigação e a **visibilidade externa** como catalisador para internacionalizar também a componente do ensino da UMinho, promovendo a diferenciação da sua oferta educativa;
- Fomentar o desenvolvimento de **projetos de ensino** de elevada qualidade em parceria com outras **instituições de ensino superior europeias ou intercontinentais**, criando na UMinho oportunidades únicas para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus estudantes;
- Reforçar os recursos humanos na unidade de serviços responsável pela internacionalização e aferir a **eficiência das atividades** que promove e em que se envolve, contribuindo para uma melhor sistematização e planificação das iniciativas a implementar na UMinho;
- Fortalecer os meios humanos e técnicos da unidade de serviços de gestão académica para agilizar os procedimentos especiais que decorrem da participação da UMinho em **programas de ensino internacionais** (p.e. Mestrados Erasmus Mundus, doutoramentos europeus e em co-tutela);
- Promover redes internacionais, como a aliança **Arqus**, como instrumento de **valorização da internacionalização**, sensibilizando toda a comunidade UMinho para participar e impulsionar atividades desenhadas a partir desta rede;
- Criar mecanismos de comunicação para informar os estudantes das oportunidades para realizar **formação complementar no exterior** ao abrigo de iniciativas como a FLAD, Fullbright, etc., impulsionando na UMinho um maior envolvimento dos estudantes neste tipo de iniciativas. Em sentido complementar, reforçar o apoio aos alunos internacionais (antes e depois da sua chegada), incluindo o estabelecimento de uma ligação institucional à AIMA para melhor acompanhamento dos processos dos alunos internacionais que nos procuram;
- Incentivar atividades e eventos, tais como **semanas internacionais** ou palestras com convidados estrangeiros (por exemplo, ciclos de seminários com prémios Nobel), promovendo a multiculturalidade, a partilha e o envolvimento de docentes e estudantes nas atividades oferecidas na UMinho;
- Desenvolver oportunidades de internacionalização junto de todos os coletivos da UMinho (Docentes, PTAG, Investigadores, Estudantes), criar **comunidades de prática** temáticas entre os grupos relevantes para a partilha de experiências e de boas práticas em internacionalização e avaliar o impacto de tais atividades para as valorizar devidamente no contexto da avaliação e no contexto curricular, contribuindo para uma internacionalização mais eficaz e uma maior visibilidade internacional da UMinho.

3.3.3. Avaliação e Qualidade

A avaliação da atividade da Universidade a nível institucional bem como dos seus membros no plano individual é de enorme importância para promover uma contínua adaptação dos processos e das atividades em todas as vertentes (docente, de investigação, técnica, administração e gestão, e de extensão universitária). Apostaremos na melhoria, na automatização e na produção de informação e *feedback* relevante, em tempo real, de todos os instrumentos internos de gestão e de avaliação académica. Defendemos, ainda, a introdução de alterações em instrumentos de avaliação que atualmente penalizam em grande medida os avaliados na carreira técnica, de administração e de gestão (SIADAP), ao restringir em grande medida as suas opções de valorização e de progressão.

O atual sistema de garantia da qualidade (SIGAQ) compila dados de natureza mais global, circunscrevendo-se, por vezes a momentos muito circunscritos e a grupos mais restritos de intervenientes. Esta abordagem pode impedir o reforço transversal da cultura de qualidade na instituição, bem como da solidariedade, da reciprocidade e da coesão institucional.

Noutra perspetiva, os mecanismos atuais de promoção da qualidade ignoram aspetos como a aferição sistemática da qualidade e originalidade do trabalho dos estudantes, docentes e investigadores, o que se torna cada vez mais premente no atual contexto tecnológico. Adicionalmente, não existe um mecanismo transparente que permita à comunidade conhecer de forma sistemática, nos órgãos próprios, o desempenho das diferentes UO, das unidades de investigação, dos serviços e da atividade de extensão universitária.

Os instrumentos de avaliação devem incutir nos docentes, investigadores, PTAG e nos próprios estudantes incentivos que promovam a melhoria contínua através de uma monitorização e do escrutínio dos processos, das falhas encontradas e dos mecanismos de melhoramento implementados. Para isso, é necessário procurar métricas mais precisas e informativas e aproveitar os dados existentes a fim de produzir informação relevante para acompanhar e comunicar a atividade da Instituição em todas as dimensões. Será necessário também promover a melhoria contínua da mesma e a disseminação institucional de todo o processo de forma a motivar os membros da comunidade, vinculando-os a este processo, o que é indispensável para atingir os níveis de desempenho e reconhecimento que a UMinho ambiciona.

Nesse sentido, entendemos que devem ser apoiadas iniciativas que possibilitem:

- Valorizar os dados recolhidos e definir métricas claras para produzir **informação relevante** a partir das plataformas de **gestão da informação**, assegurando que esta informação é posteriormente utilizada na **melhoria contínua dos processos**, contribuindo para uma maior transparência dos mesmos e maior envolvimento e compromisso da comunidade académica relativamente ao sistema de garantia da qualidade na UMinho;
- Redefinir métricas no âmbito dos processos de avaliação para incorporar os **incentivos** que permitam alcançar os objetivos estratégicos da instituição, desenvolvendo uma maior confiança e motivação da comunidade académica;

- Promover a monitorização dos **percursos académicos individuais** com auxílio a ferramentas de análise de dados em tempo real, desenvolvendo uma eficaz estratégia de prevenção do insucesso e abandono escolar na UMinho;
- Monitorizar e considerar a **empregabilidade** e os requisitos do mercado de trabalho na formação dos graduados da UMinho;
- Implementar mecanismos de aferição da **originalidade** dos trabalhos produzidos por estudantes, investigadores e docentes no contexto de trabalhos académicos, contribuindo para a excelência, o rigor e a integridade académica na UMinho;
- Divulgar à comunidade académica a evolução temporal **dos resultados da avaliação da qualidade** nos diversos planos de atuação da comunidade académica e promover a implementação de medidas de melhoria e de aferição do resultado de tais estratégias, fomentando uma cultura de qualidade robusta na UMinho.

3.4. Investigação e Inovação

A UMinho, ao longo do seu percurso, afirmou-se como uma Universidade de Investigação e de Inovação e esta candidatura reafirma a necessidade do reforço deste posicionamento. Num contexto de crescente e forte competitividade, nacional e internacional, fragilizar este estatuto corresponderia a uma perda da relevância da Universidade, implicando danos irreversíveis também nas restantes vertentes da missão Universitária: o ensino e a interação com a sociedade.

Nos últimos anos, um conjunto diversificado de constrangimentos tem vindo a colocar fortes entraves ao desenvolvimento desta afirmação, sendo evidente o sentimento generalizado de desgaste e de desânimo nos recursos humanos, principalmente os mais diretamente envolvidos nas diferentes vertentes da atividade de investigação. Estes constrangimentos são de várias ordens, resultando não

só de condicionantes externas de difícil controlo, mas também de opções internas à própria Universidade. No seu conjunto, e na ausência de ações corretivas claras, estes constrangimentos traduzir-se-ão inevitavelmente numa perda de competitividade generalizada na instituição. Na perspetiva desta candidatura, na vertente da investigação e da inovação, há três domínios centrais, que terão de ser alvo de profunda reflexão e reestruturação (nos subpontos aqui considerados), de modo a minimizar os constrangimentos que todos sentimos.

As propostas de ação apresentadas deverão estar enquadradas por um Plano Estratégico, a ser desenvolvido numa perspetiva de médio-longo prazo, permitindo estruturar uma cultura organizacional com ele consistente, fortemente assente no conceito de Universidade de Investigação.

3.4.1. Política e gestão de ciência

Face à falta de uma política e de uma gestão claras de ciência, a UMinho necessita de um plano de desenvolvimento estratégico institucional, onde se clarifiquem as grandes opções para o desenvolvimento da política de ciência e gestão de ciência, que permita endereçar um conjunto de dificuldades, das quais destacamos:

- Recursos humanos ao nível da gestão centrados, quase em exclusivo, numa vertente puramente administrativa de ciência e claramente insuficientes. Destaca-se, a título de exemplo, a falta de apoio no desenvolvimento de candidaturas e na gestão de projetos, deixando os investigadores sobrecarregados com tarefas administrativas, bem como a falta de articulação nas fases prévias de submissão, detetando-se por vezes candidaturas que se sobrepõem e diminuem o potencial de sucesso;
- Um número significativo de investigadores com contrato precário;
- Um risco de perda de competitividade na captação de financiamento (principalmente a nível internacional, onde a exigência de profissionalização da estrutura é maior);
- Uma reduzida expressão de projetos de investigação e desenvolvimento com caráter marcadamente colaborativo e multidisciplinar (por exemplo, envolvendo múltiplas UO/UII);
- Um reduzido investimento em algumas áreas relevantes da investigação (por exemplo, artes, ciências sociais e humanidades);
- Uma perda de eficiência na execução dos projetos financiados, quase sempre por excesso de burocracia e lentidão processual.

Sobre esta perspetiva, entendemos que devem ser apoiadas iniciativas da UMinho que intervenham em cada um dos domínios acima identificados, e visem:

- Redesenhar o modelo de **gestão de ciência** (profissionalizada através da implementação efetiva da carreira de técnico de ciência e tecnologia) e **inovação** para toda a Universidade, definindo claramente quais as funções das estruturas centrais e que dimensões podem ser descentralizadas com ganho de desempenho e sem aumento significativo de custos;

- Criar uma estrutura de apoio a **projetos altamente competitivos** e de elevado financiamento ou, em alternativa, fomentar condições para que este apoio possa ser externalizado, se tal for claramente mais vantajoso para a UMinho;

- Articular a investigação da UMinho, procurando gerar sinergias científicas e tecnológicas entre as suas UO, por exemplo, criando condições para que possam emergir Centros de Competência e infraestruturas partilhadas que agreguem **áreas multi e transdisciplinares**;

- Desenvolver estratégias de comunicação e de divulgação científica mais eficientes, visando públicos mais afastados da Academia, aumentando dessa forma a visibilidade da investigação desenvolvida na UMinho e atraindo estudantes para os diversos ciclos de ensino;

- Criar, nos diversos níveis organizacionais, uma cultura de **apoio e incentivo**, por objetivos atingidos;

- Reconhecer as **áreas científicas** em que a UMinho se tem vindo a distinguir, promovendo de forma estratégica o seu reforço e favorecendo a sua visibilidade internacional;

- Reforçar a posição pioneira, estratégica e de liderança que a UMinho tem tido no acesso aberto às publicações e noutras dimensões da **Ciência Aberta**, procurando um maior retorno do investimento na ciência e conferindo-lhe uma maior eficiência e fiabilidade.

3.4.2. Parcerias estratégicas, nacionais e internacionais

A UMinho tem vários projetos de grande sucesso no seu alinhamento com as empresas e com a indústria, mas este *know-how* tem ficado relativamente circunscrito, devendo promover-se uma reflexão sobre como pode este ser inspirador para outros contextos. Tal exige um posicionamento estratégico e proativo da Universidade, nas suas áreas de maior desenvolvimento científico, mas também em áreas com potencial de desenvolvimento. Neste aspeto, será também relevante assinalar a necessidade de se promover um diálogo entre as diferentes áreas científicas que conduza a uma “contaminação positiva” de práticas e estratégias que possam ser “transversalizadas”.

Mais uma vez, a gestão de ciência é vital nesta dimensão, sendo necessários recursos dedicados, quer no que respeita ao aprofundamento de parcerias nacionais e internacionais (financiamento e intercâmbio), quer quanto à procura ativa de financiamento direto de instituições privadas cujo foco seja essencialmente na vertente da investigação e desenvolvimento.

Entendemos, assim, que devem ser apoiadas e promovidas iniciativas que visem:

- Estabelecer/fortalecer a interação com empresas, investidores e instituições da comunidade, criando parcerias estratégicas com o tecido empresarial e institucional, através da (re)organização de uma **estrutura de interação entre a UMinho e o exterior**, fomentando a translação do conhecimento científico gerado internamente para a Comunidade;
- Desenvolver estratégias que encorajem o **mecenato científico**, procurando promover uma cultura de apoio à inovação.

3.4.3. Condições de trabalho e burocracia na I&D

Tem sido cada vez mais visível o desgaste e a desmotivação de professores e de investigadores no seu ambiente de trabalho, quer seja por falta de condições de trabalho - nomeadamente o excesso de carga letiva e de UC lecionadas, que impedem o desenvolvimento de investigação por parte dos docentes - quer seja por falta de reconhecimento institucional pelo trabalho desenvolvido.

É também notório, a todos os níveis de intervenção, que nos últimos anos a carga burocrática tem aumentado de forma exponencial, ao que se soma uma clara falta de coordenação entre Serviços. Este diagnóstico traduz-se, para os intervenientes, em procedimentos excessivamente morosos em diversos setores (por exemplo, contratação pública, contratação de recursos humanos, gestão de verbas, deslocações em serviço, plataformas) e/ou em procedimentos pouco inteligíveis e de difícil execução, redundando em erros que repetidamente atrasam os processos e sobrecarregam ainda mais as pessoas envolvidas, traduzindo-se numa significativa ineficiência.

Sobre esta perspetiva, entendemos que devem ser apoiadas e promovidas iniciativas que visem:

- Dotar os serviços de apoio a projetos da capacidade para ajudar na redação de candidaturas, bem como na identificação atempada de oportunidades de financiamento, facilitando parcerias, proporcionando um **contacto serviços-investigador** próximo e, na medida do possível, libertando os investigadores de tarefas meramente administrativas;

- Definir, em articulação com as várias unidades de serviço envolvidas, um **simplex UMinho**, fomentando a desburocratização e a **simplificação** legalmente possível dos processos aos mais variados níveis da gestão de ciência e a subsequente definição de protocolos claros de execução desses procedimentos, adaptados para o nível de conhecimento dos agentes envolvidos;

- Providenciar **espaços de trabalho adequados**, para além daqueles de natureza laboratorial, para realizar a investigação com particular foco em gabinetes e em espaços de trabalho para os vários investigadores, não esquecendo os estudantes de doutoramento;

- Mapear o **equipamento laboratorial** existente, permitindo desenhar um programa de substituição de equipamentos obsoletos/avariados e o reforço da capacidade de reequipamento dos laboratórios, através de programas de financiamento interno e externo, promovendo igualmente a atualização e a manutenção de equipamentos essenciais;

- Criar condições (estatutárias e/ou estruturais) para o **reforço das competências de gestão administrativa** e científica ao nível das UO.

3.5. Cultura e Interação com a Sociedade

A Universidade não é – não pode ser – apenas investigação e ensino. Deve ser também um espaço de produção e de fruição das manifestações culturais, incluindo a música, o teatro, as artes plásticas, o cinema e a poesia. Nesta perspetiva, faz parte da missão da universidade fomentar a produção e a disseminação da cultura, tornando-a acessível aos membros da comunidade académica e à população dos territórios em que se insere, assim contrariando o elitismo e a exclusão cultural. De seguida, explicitamos alguns dos aspetos que devem marcar a ação cultural da nossa Universidade.

Se a ação cultural inclui também uma dimensão de interação com a sociedade, as vertentes dessa interação são múltiplas e diversificadas, tal como se explica de forma circunstanciada nos restantes pontos deste capítulo. Dimensões como a promoção do empreendedorismo, a relação com as autarquias, as empresas e outros agentes económicos, ou ainda a ligação aos novos públicos universitários e a formação ao longo da vida merecem especial cuidado por parte da UMinho. Aliás, estas dimensões da instituição, a sua abertura ao exterior, à região, ao país e ao mundo, o ideal da “Universidade sem muros” já sonhado pelos fundadores, constituem uma marca identitária muito forte da qual nos orgulhamos e que queremos preservar.

3.5.1. Promoção da cultura e relação com os agentes culturais

É necessário conferir uma nova ambição à ação cultural da UMinho. Acreditamos que a Universidade deve, acima de tudo, assegurar o acesso dos seus estudantes e de todos os que nela trabalham a uma programação cultural regular e de qualidade nos *campi* e noutros espaços da instituição.

Deverá ser dado apoio aos estudantes nas suas iniciativas culturais, sendo essencial criar condições e incentivos para as novas iniciativas que estes promovam. Para além da necessidade de uma

programação cultural regular, deverá ser concedida maior atenção à criação e ao apoio a um ambiente cultural tolerante, que favoreça a compreensão da diversidade e o intercâmbio cultural em geral.

Impõe-se, também, aprofundar a relação da ação cultural da Universidade com as cidades onde se integra e para além delas. Pensamos que a UMinho dispõe já de alguns mecanismos institucionais necessários à sua ação neste domínio, mas falta conferir-lhes centralidade e dinamismo.

Nesta perspetiva, consideramos que devem ser apoiadas e promovidas iniciativas da UMinho que possibilitem:

- Ativar e dinamizar o **Conselho Cultural**, confiando-lhe a realização anual de, pelo menos, um Festival de grandes dimensões e de uma programação regular e variada – música, teatro, poesia, exposições, cinema, etc. – ao longo do ano;

- Trazer a **cultura para os campi** da universidade, promovendo espetáculos e tertúlias culturais, momentos de convívio e de partilha para além do trabalho académico, abertos a todos os que aqui desenvolvem o seu trabalho e estudo;

- Utilizar mais frequentemente as **infraestruturas** existentes (por exemplo, o Museu Nogueira da Silva, a Galeria do Paço, a Garagem Avenida), sem prejuízo da eventual criação de novos espaços e projetos;

- Proporcionar a **presença cultural da UMinho** nas cidades onde se integra, e também para além delas, através da atividade da sua orquestra, do teatro, das exposições, dos muitos grupos e iniciativas culturais da academia;

- Criar **pontes culturais** com universidades e instituições internacionais, promovendo o intercâmbio de saberes e a criação de projetos culturais conjuntos que amplifiquem a visibilidade da UMinho a nível global;

- **Disseminar a informação** sobre as atividades de arte e de cultura da Universidade, nomeadamente através da criação de um portal específico para a atividade cultural, procurando também comunicar sistematicamente essa informação através de vias externas à instituição, como as agendas culturais dos municípios;

- Explorar nas Unidades Orgânicas e noutras instâncias da universidade (UMinho Editora, por exemplo) a realização de projetos que visem relacionar a expressão cultural e artística com as diferentes áreas do conhecimento, procurando uma **fertilização cruzada** entre as vertentes humanista e cultural e as áreas científicas e técnicas.

3.5.2. Criação de um ecossistema de inovação e de empreendedorismo

A relação com o tecido socioeconómico afigura-se como um pilar chave no que concerne à interação com a sociedade. No entanto, falta neste âmbito uma estratégia integrada que promova de forma sistemática e não pontual a inovação e o empreendedorismo, articulando todas as valências e estruturas da Universidade, incluindo centros de investigação, interfaces, laboratórios colaborativos e *spin-offs*, garantindo a mobilização de todo o ecossistema de inovação.

O desenvolvimento de uma verdadeira cultura que enfatize a inovação e o empreendedorismo na academia deverá envolver os estudantes, os professores, os investigadores e os PTAG, através da criação de um ambiente que incentive a criatividade, novas ideias e a transformação destas em empreendimentos viáveis. Assume-se a interação efetiva com os agentes de desenvolvimento externos à academia como alavanca fundamental para que o efeito no desenvolvimento económico e social seja uma realidade.

Nesta perspetiva, consideramos que devem ser apoiadas iniciativas da UMinho que possibilitem:

- Criar centros de **inovação e empreendedorismo** e o estabelecimento de incubadoras e aceleradoras que forneçam apoio, mentoria e recursos para *start-ups* e projetos inovadores dos estudantes, professores, investigadores e PTAG, que sejam diferenciadoras das existentes, por exemplo, por garantir o apoio/mentoria especializada e multidisciplinar e/ou o acesso a estruturas e recursos partilhados na UMinho;
- Procurar **financiamentos e patrocínios** por parte de agentes económicos para projetos de inovação e de empreendedorismo, como forma de obtenção dos recursos necessários;
- Estabelecer **comunidades de prática**, incluindo estudantes, investigadores, professores, PTAG e agentes socioeconómicos, para partilha de conhecimentos e experiências;
- Criar **bolsas de voluntariado** para iniciativas organizadas pela UMinho ou pela sociedade em geral, tais como organização de eventos, estudos, inquéritos, entre outros.

3.5.3. Ligação às empresas e relação com as autarquias

A UMinho tem granjeado, ao longo dos anos, créditos importantes nesta ligação aos agentes económicos, fruto de uma intensa colaboração com empresas e instituições de referência, nacionais e estrangeiras, em diversos domínios de atividade, contribuindo manifestamente para o desenvolvimento social e económico, sobretudo, da região onde está inserida. Esta ligação entre a UMinho e as empresas é crucial para a sociedade em geral, pois acelera a inovação tecnológica, impulsiona o desenvolvimento económico e cria empregos, enquanto melhora a qualidade da educação e promove a formação de capital humano qualificado.

Uma ligação coesa com as empresas e também com as autarquias contribui fortemente para resolver problemas sociais complexos, beneficiando diretamente as comunidades locais e contribuindo para o bem-estar e o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Nesta perspetiva, consideramos que devem ser apoiadas iniciativas da UMinho que possibilitem:

- Envolver as **empresas e as autarquias** em conselhos consultivos e em parcerias estratégicas para resposta conjunta a desafios societais abrangentes e emergentes (alterações climáticas, crise demográfica, escassez de recursos hídricos, energias limpas, etc.);

- Estabelecer **parcerias** com empresas para projetos de investigação, formação, estágios e oportunidades de emprego para os estudantes e recém-graduados, fortalecendo a ligação entre a Universidade e o meio;

- Promover a **valorização tecnológica** como forma de transformar descobertas científicas em produtos e serviços que geram valor económico e, sobretudo, social, contribuindo para a igualdade de oportunidades, a inclusão e a equidade;

- Incentivar a **prestação de serviços** especializados a empresas e instituições, através de uma abordagem mais eficiente e menos burocrática, que permita um maior dinamismo na interação entre a UMinho e a sociedade e que promova a transferência de conhecimento e inovação;

- Desenvolver ações de **filantropia e mecenato**, garantindo o cumprimento das orientações regulamentares estabelecidas.

3.5.4. Aprofundamento da formação ao longo da vida

Nos próximos anos, face à necessidade de atualização permanente dos profissionais num quadro de continuada mudança tecnológica e societal, a UMinho deve direccionar parte das suas iniciativas para esses novos públicos e, desde logo, para os seus *Alumni*, mas também para públicos mais velhos, cuja formação é motivada por aspetos para além do mercado de trabalho. A ação da Universidade neste domínio deverá consistir na oferta de cursos não conferentes de grau, com um envolvimento direto dos antigos alunos e dos restantes parceiros neste desígnio.

Nesta perspetiva, consideramos que devem ser apoiadas e promovidas iniciativas da UMinho que possibilitem:

- Aumentar a oferta de **formação modular** para diversos públicos, fazendo-o de forma flexível e adequando a oferta aos públicos-alvo. Sempre que aplicável, esta oferta deve incidir sobre a aplicação de conhecimentos científicos ao mundo laboral, com cursos breves (não conferentes de grau) que acrescentem valor no mercado de trabalho, dotando os graduados de competências para intervir nos seus contextos de interesse;

- **Reforçar a oferta** já providenciada por entidades como a UMinhoExec e o BabeliUM, entre outras, criando condições para a contratação e motivação dos melhores formadores;

- Mobilizar os **antigos alunos**, envolvendo-os na conceção, frequência e lecionação de formações modulares, assegurando que a oferta a este nível é bem coordenada e divulgada, com regras uniformes, em toda a UMinho;

- **Divulgar**, junto da sociedade civil e dos seus parceiros, conjuntos integrados de oferta formativa modular, incluindo cursos de curta duração não conferentes de grau, Escolas de Verão, etc.

3.6. Governação e Sustentabilidade Organizacional

3.6.1. Governação e estratégia

Tendo em conta a proposta de Lei, por parte do Governo, que introduz uma revisão do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), defendemos que a UMinho deve assumir um papel ativo na discussão em curso. Neste contexto, e ainda que não se conheça com detalhe o texto final da Lei, será importante defender questões centrais ao bom funcionamento e à governação das Universidades, tais como a necessidade de um reforço da autonomia das instituições nas suas vertentes orçamental, financeira, patrimonial e de gestão. Um outro aspeto de particular importância nesta discussão será o de assegurar uma adequada composição do Conselho Geral, bem como o papel e a relevância deste conselho.

Das possíveis implicações que a revisão do RJIES em curso pode vir a ter nas instituições de ensino superior, será importante, desde logo, que se defina, de forma clara e dentro do quadro de intervenção da UMinho, o modelo governativo mais adequado a adotar. A esse nível, assume particular relevância repensar o atual modelo governativo e organizacional, o qual é excessivamente centralizador, concentrando a maior parte das decisões no topo da hierarquia da Universidade e das suas Unidades de Serviços, não deixando margem para a necessária - e urgente - maior autonomia efetiva das UO que acompanhe o aumento da responsabilização que assumem. A reivindicação de uma maior autonomia das UO é já antiga e algumas medidas que foram sendo implementadas têm-se mostrado desajustadas ou insuficientes.

Do ponto de vista estratégico, tem vindo a verificar-se algum desencontro entre a estratégia da Universidade e os seus eixos de ação. Ensino, Investigação e Interação com a Sociedade devem ser considerados eixos de ação e de operacionalização da estratégia. Contudo, estes parecem ter sido confundidos e assumidos como a própria estratégia, o que pode, de certa forma, explicar a indefinição que se tem vivido na instituição. Devemos ser capazes de nos definir como uma Universidade de investigação, mobilizando a organização para este desígnio, sem que isso implique prescindir de qualquer um dos restantes eixos de ação como o de providenciar um ensino de excelência e capacitar os estudantes para a construção de uma sociedade mais informada, mais capaz e mais justa.

Desta forma, entendemos que devem ser apoiadas e promovidas iniciativas que possibilitem:

- **Descentralizar** os processos de tomada de decisão através da promoção, no quadro estatutário atual, de um maior nível de autonomia das UO, tanto do ponto de vista financeiro como administrativo, que proporcione rapidez de decisão num quadro de maior responsabilização. Essa descentralização deve ser promovida considerando, sempre que possível, o princípio de subsidiariedade, segundo o qual aquilo que pode ser mais bem decidido ao nível das UO não deve passar para o nível das unidades de serviço centralizadas;

- Assegurar o **desenvolvimento harmonioso das diferentes** UO, garantindo uma alocação justa de recursos financeiros e humanos, bem como incentivando os corpos docente e investigador a alcançar excelência no ensino e na investigação. É importante reconhecer que a capacidade de atrair financiamento nas diversas áreas científico-pedagógicas pode variar ao longo do tempo e é muito heterogénea entre as várias UO. Este desenvolvimento equilibrado deve ser sustentado por um forte sentido de coesão interna e solidariedade institucional, assegurando que tanto os recursos quanto as oportunidades de progressão e valorização de carreira sejam distribuídos de maneira justa, evitando a concentração desproporcional desses benefícios nos serviços centrais;
- Constituir a UMinho como uma Universidade com maior impacto e influência, com uma gestão com forte foco no **planeamento e advocacy**.

Importa contrariar a quase inexistente dimensão do planeamento e fomentar um papel proactivo no desenvolvimento de uma sociedade mais avançada e mais justa. Além disso, é necessário tornar imprescindível o contributo da UMinho como protagonista de uma agenda que vise o progresso educacional, cultural e científico da comunidade, projetando-se como instituição incontornável nas decisões políticas fundamentais aos níveis regional e nacional;

- Fazer uma aposta estratégica na relação com os **Alumni**. A UMinho tem atualmente entre 70 e 80 mil *Alumni* que representam, naturalmente, um potencial significativo a diversos e relevantes níveis, nomeadamente pela possibilidade de reingresso para formação ao longo da vida. É, assim, necessário ampliar a mobilização deste valioso ativo da Universidade de forma a concretizar todo o seu potencial.

3.6.2. Cultura organizacional e sustentabilidade

Uma cultura organizacional robusta e sustentável é fundamental para o crescimento e desenvolvimento da Universidade. Esta cultura deve ser transversal e impactar todas as áreas e coletivos profissionais, promovendo um ambiente humanista, de colaboração, inovação e excelência. A criação e o fomento desta cultura são essenciais para alinhar os objetivos individuais e coletivos, reforçando o compromisso com a missão e visão da instituição, tentando galvanizar toda a Universidade e as suas diversas estruturas.

A UMinho enfrenta um desafio significativo na distinção entre gestão e administração. A dimensão administrativa está muito institucionalizada, sendo a malha burocrática como profundamente penalizadora da atividade de toda a Universidade, limitando a qualidade das suas iniciativas e resultados. A Reitoria tem estado predominantemente focada em responder às solicitações administrativas e financeiras, mais do que em se concentrar em aspetos estratégicos e académicos.

A gestão do sucesso ou o desenvolvimento de estratégias para garantir que a universidade atinja consistentemente os seus objetivos e se adapte de forma sustentável a novos desafios deve ser visto como um processo contínuo, e não como uma meta pontual como tem vindo a acontecer nos últimos anos. O sucesso deve ser parte da cultura institucional e ser desenvolvido através de práticas sistemáticas, sustentáveis e de longo prazo, que promovam a melhoria contínua e que se adaptem às mudanças e aos desafios emergentes. Uma cultura para o sucesso permitirá à Universidade manter-se relevante, competitiva e capaz de proporcionar uma educação de qualidade e inovadora aos seus estudantes, constituindo-se como um motor do desenvolvimento sociopolítico e económico.

Assim, acreditamos que é crucial apoiar e promover iniciativas que permitam:

- Identificar as principais causas que geram desânimo e desmotivação, agindo no sentido de promover um ambiente que favoreça o **bem-estar de todos**, sustentando o orgulho de pertencer à UMinho e mantendo viva a vontade de fazer mais e melhor;

- Criar, nos diversos níveis organizacionais, uma cultura de **apoio e de incentivo**, por objetivos definidos;

- Desenvolver uma **reforma administrativa** a vários níveis, com especial foco numa simplificação administrativa efetiva e eficaz, contrariando a crescente burocratização a que temos assistido em todas as vertentes (mesmo naquelas que se afiguram mais simples e imediatas) da atividade académica;

- Impedir que haja **sucessivas transferências de competências** dos processos administrativos para os docentes e investigadores, evitando que os serviços se apresentem como meros *proxies*, cuja função se circunscreva à passagem de informação para que sejam os docentes e os investigadores a realizar o trabalho efetivo, sem que isso valorize e dignifique as carreiras respetivas;

- Definir uma **estrutura de decisão**, nos mais variados níveis, que promova o equilíbrio entre autonomia e responsabilidade e propague um reforço da autonomia das UO. Um modelo que evite, num quadro de legalidade e de boas práticas, uma cadeia decisória muitas vezes errática e, quase sempre, demasiado longa, que conduza à microgestão e à intervenção direta e frequente dos responsáveis máximos da instituição;

- Desenvolver uma **cultura organizacional com sentido de pertença**, promovendo ações de integração na comunidade e transmissão dos valores essenciais da instituição, por exemplo, através de processos estruturados de acolhimento de novos membros da instituição, sejam eles docentes, investigadores ou PTAG;

- Promover uma cultura de **trabalho colaborativo e de entretajuda** entre unidades, de serviço e orgânicas, como parte de um todo, que potencie a eficácia das suas ações e contribua para estabelecer e fortalecer a cultura organizacional que deve ser característica da UMinho;

- Reforçar a **transparência e a confiança** nas decisões de gestão que visem a sustentabilidade da UMinho, procurando que os orçamentos e as contas, bem como os planos e relatórios de atividades, exprimam um compromisso com uma gestão rigorosa, de qualidade e transparente, dotando o Conselho Geral de mecanismos que permitam fazer a adequada monitorização da atividade da Universidade;

- Reforçar a orientação para a **sustentabilidade e inclusividade** da UMinho, pela valorização das políticas protetoras do ambiente e da sustentabilidade, em consonância com os objetivos de desenvolvimento sustentável, promovendo a diversidade e a inclusão na comunidade académica;

- Tornar a Universidade mais **atractiva e competitiva**, aumentando a capacidade de atração de projetos de grande visibilidade social e económica, gerando mais riqueza e recursos para a comunidade e apostando num ecossistema de inovação que possa ser distintivo e marca identitária da UMinho que projete e afirme a sua imagem e respetiva envolvente;

- Definir e clarificar o papel e a relação das **entidades participadas** da UMinho, de modo a fortalecer uma relação de benefício mútuo, evitando redundâncias e promovendo o devido alinhamento com a missão e os objetivos estratégicos da Universidade.

3.6.3. Gestão, sistemas de informação e serviços

A definição clara de processos e de procedimentos é crítica para a maturidade organizacional. Contudo, constata-se que há um grande número de processos que não estão formalizados ou, sequer, identificados, o que resulta frequentemente em procedimentos *ad hoc* e em outras limitações que manifestamente impedem a desejada otimização, quer dos próprios processos, quer dos resultados desejados.

A UMinho não dispõe de um sistema integrado e interoperável que possibilite, por exemplo, o acompanhamento em tempo real das execuções financeiras e de outros processos e dimensões críticos. Tal é essencial para apoiar decisões estratégicas em qualquer instituição, constituindo esta lacuna mais um motivo de séria preocupação.

É também notória a dificuldade em desenvolver práticas de gestão de conhecimento (administrativo/

processual), muitas vezes instituídas apenas na prática diária e dependentes das pessoas que as executam. Para além dos procedimentos não se encontrarem formalizados, não raras vezes a respetiva informação é mantida em arquivos pessoais. Estas práticas não são consentâneas com a escala e com a exigência atual da Universidade e resultam em grandes dificuldades operacionais, principalmente quando alguém se ausenta por períodos prolongados.

A comunicação interna na Universidade é frequentemente ineficaz, sendo muitas vezes caracterizada por incapacidade, pela falta de transparência e opacidade, contribuindo significativamente para o desconforto em torno de algumas decisões institucionais, sobretudo quando não são devidamente explicadas.

Por isso, consideramos fundamental apoiar e promover iniciativas que possibilitem:

- Realizar um exercício crítico focado nos **sistemas de informação**, que conduza a uma reflexão aprofundada sobre a situação existente e que permita definir uma direção futura que contribua para resolver os atuais problemas, e explorar oportunidades de melhoria, em conjunto com a instituição de processos de governação, gestão, planeamento, desenvolvimento e exploração de sistemas de informação;
- Assegurar que as múltiplas iniciativas lançadas com a **marca UMinho** (por exemplo, plataformas, aplicações informáticas, *sites Web*) sejam trabalhadas para apresentarem uma identidade homogénea e agregadora, garantindo uma boa articulação com outras iniciativas já existentes;
- Implementar processos de **gestão do conhecimento** robustos, que possibilitem tornar explícito, partilhar e melhor utilizar o conhecimento da instituição, incluindo o suporte da gestão de “lições aprendidas” para evitar a muito frequente repetição de erros e maximizar a eficiência operacional, melhorando o acesso à informação, unificando e simplificando a consulta de dados que hoje estão dispersos em várias dezenas de portais/plataformas, garantindo que o conhecimento seja acessível de forma ágil e organizada para todos;
- Assegurar uma **resposta** apropriada à diversidade e complexidade dos processos que a Universidade possui. Esta resposta deverá ser dada de forma célere, estabelecendo-se tempos de resposta razoáveis e deverá também ser escrutinada através dos meios que se entendam como adequados;
- Repensar e otimizar a estrutura de **subcontratação a nível informático**, concentrando internamente as atividades centrais da Universidade e subcontratando serviços externos sempre que isso seja viável e em situações em que não se identifique

capacidade instalada para uma resposta eficaz e atempada, sem nunca pôr em causa a qualidade, a estabilidade e a previsibilidade do serviço prestado;

- Equacionar a possibilidade de uso preferencial de **software livre** (ou de código aberto) em todos os sistemas informáticos de suporte às atividades de gestão da UMinho;

- Equacionar o desenvolvimento de uma **estrutura própria de apoio a eventos** (em particular reuniões científicas e congressos) na UMinho, que dê resposta específica e dedicada à crescente atividade da comunidade académica neste domínio, eliminando os obstáculos administrativos, financeiros e logísticos que atualmente existem;

- Redesenhar o modelo de **comunicação interna** com a Academia, com o objetivo de eliminar a falta de transparência frequentemente associada a muitas das decisões de gestão, garantindo que todos compreendem melhor as decisões tomadas. Para isso, é necessário repensar os sistemas de informação, tornando-os mais eficazes e acessíveis nas áreas onde ocorrem os processos de decisão;

- Melhorar o serviço prestado pela UMinho, nomeadamente a dimensão do **atendimento**, conferindo-lhe uma maior agilidade, eficácia e humanidade, tanto no atendimento presencial quanto à distância, elevando a qualidade do serviço prestado aos utentes da UMinho, com especial foco nos seus estudantes;

- Definir um sistema de **comunicação regular** que mantenha a comunidade académica informada das decisões tomadas, utilizando portais internos e sessões abertas de esclarecimento para melhorar a confiança e a transparência.

4. MENSAGEM FINAL



Os candidatos, a mandatária, os subscritores e os apoiantes desta Lista partilham uma forte convicção de que, neste momento de mudança de ciclo e de protagonistas, as suas ideias e propostas serão vitais para **transformar a UMinho**, colocando-a num trajeto de maior dinamismo e modernidade, tornando-a numa Universidade que encontra nas pessoas o seu maior valor, aberta à constante reflexão sobre o seu funcionamento, profundamente comprometida com a evolução contínua e capaz de se adaptar às transformações sociais, culturais e tecnológicas do mundo contemporâneo.

Sob o lema **Transformar o presente e inspirar o futuro**, esta candidatura pretende agregar todas e todos aqueles que reconhecem o papel histórico, inovador e transformador da UMinho, mas que também acreditam na possibilidade de se construir um caminho mais assertivo e consistente e, simultaneamente que valorize o trabalho e o contributo de cada membro da comunidade académica.

A nossa candidatura e o nosso programa têm como alicerce o papel essencial desempenhado por cada membro da comunidade da UMinho, reconhecendo

que o envolvimento coletivo é crucial para alcançar o sucesso institucional. Estamos profundamente comprometidos com os princípios humanísticos /humanistas que norteiam a nossa atuação. O nosso programa defende um modelo de gestão participativo, estimulando o respeito mútuo, a inclusão e a colaboração como pilares fundamentais.

Mais do que um mero espaço de criação e de transmissão de conhecimento, acreditamos que a UMinho deve assumir uma postura crítica em relação aos seus métodos, práticas e estruturas, garantindo que se mantém relevante e visionária. Propomos, por isso, uma visão ousada para o futuro da Universidade, apostando numa instituição inovadora que coloca as pessoas no centro das suas prioridades. Consideramos fundamental valorizar o trabalho de todos os membros da Academia, criando condições para o seu desenvolvimento pessoal e profissional e para a participação ativa nos processos de gestão e governação, em condições de saudável e necessário equilíbrio.

As mudanças que ambicionamos para a UMinho só serão possíveis se nos mobilizarmos e, em conjunto, as defendermos.

Vamos transformar o presente, vamos inspirar o futuro! Contamos com todas/os.



5. LISTAS E MANDATÁRIA



5.1. Lista de Candidatos/as

Efetivos/as



**Pedro Miguel F.
Martins Arezes**

Prof. Catedrático | EENG



**Maria Céu Ribeiro
Cortez**

Prof. Catedrática | EEG



**Nuno Filipe Silva
Fernandes Castro**

Prof. Associado | EC



**Tiago José Quinteiros L.
Henriques Silva**

Investigador Principal | I3BS



**Paula Cristina Marques
Martins**

Prof. Auxiliar | EPsi



**Luís Manuel Dias Coelho
Soares Barbosa**

Prof. Catedrático | EENG



**Luís António Martins
Santos**

Prof. Associado | ICS



**Andreia Cristiana
Teixeira Castro**

Investigadora Auxiliar | EMED



**Mário João Ferreira
Monte**

Prof. Catedrático | ED



**Custódia Alexandra
Almeida Martins**

Prof. Auxiliar | IE



**Bruna Patrícia Cardoso
Peixoto**

Prof. Auxiliar | ELACH



**Ricardo Nuno Correia
Pereira**

Investigador Auxiliar | EENG

5.1. Lista de Candidatos/as

Suplentes



**Ivo Pereira
Oliveira**

Prof. Associado | EAAD



**Maria Manuela Silva
Pires Silva**

Prof. Catedrática | EC



**Fernando José Santos
Rodrigues**

Prof. Associado c. Agregação
| EMED



**Bruno Armando Aragão
Henriques**

Investigador Júnior | EPsi



**Sandra Dias
Fernandes**

Prof. Associada c. Agregação
| EEG



**João Carlos Vicente
Sarmento**

Prof. Associado c. Agregação
| ICS



**João Carlos Gama Martins
Macedo**

Prof. Adjunto | ESE



**Diana Sara Pereira
Ferreira Conceição**

Investigadora Júnior | EENG



**Maria Miguel Rocha M.
Carvalho Castro Martins**

Prof. Associada c. Agregação
| ED



**Nathaniel Roberto Buil
Merrill**

Prof. Auxiliar | ELACH



**Raúl Manuel Esteves
Sousa Figueiro**

Prof. Catedrático | EENG



**Daniela Maria Silva
Correia**

Investigadora Doutorada de
Nível Inicial | EC

5.2. Mandatária e Subscritores

Mandatária Subscritores



**Rita Alexandra Manso
Araújo**
Inv. Auxiliar | ICS



**João Manuel
Cardoso Rosas**
Prof. Associado c. Agreg. | ELACH



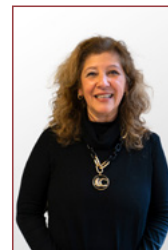
**Álvaro Iriarte
Sanromán**
Prof. Associado | ELACH



**António Augusto M. O.
Soares Vicente**
Prof. Catedrático | EENG



**António José Braga
Osório Gomes Salgado**
Inv. Coordenador | EMED



**Arminda Anes
Pinheiro**
Prof. Coordenadora | ESE



**Cristina Manuela
Araújo Dias**
Prof. Catedrática | ED



**Esperança Gago
Alves Pereira**
Prof. Coordenadora | ESE



**Felisbela Maria
Carvalho Lopes**
Prof. Catedrática | ICS



**Francisco José Alves
Coelho Veiga**
Prof. Catedrático | EEG



**João Carlos
Cerejeira Silva**
Prof. Auxiliar | EEG



**Joaquim Miguel A.
Correia Oliveira**
Inv. Principal c. Agreg. | I3BS



**Jorge Manuel Nunes
Correia Pinto**
Prof. Catedrático | EMED



**José Bernardo
Rodrigues Brilha**
Prof. Catedrático | EC



**José Manuel
González Meijome**
Prof. Catedrático | EC



**Lígia Raquel
Marona Rodrigues**
Prof. Associada c. Agreg. | EENG



**Marco Filipe
Carvalho Gonçalves**
Prof. Associado | ED



**Maria Beatriz F. L.
de Oliveira Pereira**
Prof. Catedrática | IE



**Maria José Manso
Casa Nova**
Prof. Auxiliar | IE



**Mário Miguel M.
Osório Gonçalves**
Prof. Catedrático | EPsi



**Paulo Jorge
Sousa Cruz**
Prof. Catedrático | EAAD



**Pedro Jorge
Monteiro Bandeira**
Prof. Associado c. Agreg. | EAAD



**Pedro José Sales Luís
Fonseca Rosário**
Prof. Catedrático | EPsi



**Rafaela Patrícia
Gonçalves Granja**
Inv. Auxiliar | ICS



**Rui Luís
Gonçalves Reis**
Prof. Catedrático | I3BS



**Tiago Filipe
Silva Miranda**
Prof. Auxiliar c. Agreg. | EENG