

Lista B

Afirmar a Universidade, Valorizar as Pessoas, Ganhar o Futuro!

Candidatura ao Conselho Geral da Universidade do Minho

2021

Lista de candidatos a representantes de Docentes e Investigadores

Razões da candidatura	3
Ideário	4
1. A Universidade	4
2. Orientações da ação	7
2.1. Ensino, internacionalização e avaliação	7
2.1.1. Ensino	7
2.1.2. Internacionalização	9
2.1.3. Avaliação	10
2.2. Investigação	11
2.2.1. Investigação na Universidade do Minho	11
2.2.2. Diagnóstico	12
2.2.3. Propostas.....	14
2.3. Sociedade.....	15
2.3.1. A UMinho e a sociedade	16
2.3.2. A marca UMinho	18
2.4. Pessoas e carreiras	19
2.4.1. Diagnóstico da situação.....	20
2.4.2. Estratégias propostas.....	22
2.5. <i>Campi</i>	24
2.5.1. <i>Campi</i> e Património Construído	24
2.5.2. <i>Campi</i> e Sustentabilidade	26
2.5.3. <i>Campi</i> , Cidade e Sociedade	26
2.5.4. <i>Campi</i> e Mobilidade	27
2.6. Governação.....	28

Lista B - Afirmar a Universidade, Valorizar as Pessoas, Ganhar o Futuro!

2.6.1. Diagnóstico	28
2.6.2. Propostas.....	29
2.7. Sustentabilidade Organizacional	31
2.7.1. Sustentabilidade global da UMinho	31
2.7.2. Uma Universidade mais inclusiva.....	31
2.7.3. Uma Universidade mais competitiva.....	32
2.7.4. Uma Universidade mais influente.....	32
Mensagem do Mandatário	33
Lista de candidatos	34
Lista de subscritores	35
Lista de apoiantes	36

Razões da candidatura

A candidatura “Afirmar a Universidade, Valorizar as Pessoas, Ganhar o Futuro!”, que assumiu papel preponderante nas anteriores eleições para o Conselho Geral da Universidade do Minho, tendo-se renovado e tendo alargado a sua base de apoio, está empenhada em assegurar que a Universidade do Minho continua a concretizar a sua missão e objetivos, ciente dos desafios e ameaças com que esta se depara. Reconhecemos, por isso, os avanços conseguidos na afirmação da Universidade do Minho no panorama do ensino superior e da investigação em Portugal, através do alargamento da oferta educativa ao nível da formação graduada e pós-graduada, da capacidade de captação de financiamento externo para projetos de investigação, do desenvolvimento de inúmeros projetos de interação com a sociedade, da participação em unidades de interface para transferência e construção do conhecimento. Reconhecemos também os esforços feitos no sentido da internacionalização, refletidos no alargamento das parcerias de cooperação internacional e no número de estudantes estrangeiros que a Universidade do Minho tem sido capaz de atrair. No entanto, não ignoramos os desafios, amplificados pela atual pandemia, que a digitalização global coloca ao ensino e investigação, assim como estamos conscientes da persistência de problemas no funcionamento da Instituição, como os que decorrem dos bloqueios internos associados à excessiva burocratização e opacidade de alguns dos procedimentos, que geram algum desalento em todos nós e contribuem para reduzir a nossa confiança na Instituição. Cabe ao Conselho Geral, no cumprimento das suas atribuições, assegurar que as políticas e as iniciativas da Universidade do Minho são dirigidas à solução desses problemas. O nosso compromisso é o de termos uma voz pública forte sobre estas matérias.

A ação que nos propomos desenvolver no Conselho Geral será balizada por um conjunto de orientações, amplamente discutidas e consensualizadas entre um alargado número de docentes e investigadores, que refletem a análise que fazemos das atuais circunstâncias da Universidade e que corporizam a nossa visão sobre o seu futuro, nas áreas da Governação, Sustentabilidade Organizacional, Pessoas e Carreiras, Ensino, Internacionalização e Avaliação, Interação com a Sociedade, Investigação e Interfaces e, ainda, Campi e Infraestruturas.

A partir do diagnóstico feito ao estado da Universidade, a candidatura “Afirmar a Universidade, Valorizar as Pessoas, Ganhar o Futuro” assume o compromisso - evidenciado no Ideário a submeter em tempo oportuno à Comissão Eleitoral e a apresentar publicamente - de defender soluções que permitam à Universidade do Minho continuar a afirmar-se no contexto nacional e internacional, convocando, valorizando e mobilizando todos os docentes e investigadores, em nome da relevância da nossa Instituição para o desenvolvimento da região e do país.

Ideário

1. A Universidade

1.1. As universidades são instituições imprescindíveis à construção de um mundo melhor. As universidades asseguram a formação superior das pessoas, abrindo caminho a percursos pessoais e profissionais mais qualificados; contribuem para o alargamento dos horizontes do conhecimento humano, possibilitando respostas mais eficazes aos desafios com que as sociedades se confrontam; intervêm ativa e diretamente na promoção do desenvolvimento económico, social e cultural, no quadro das interações que estabelecem com um vasto número de entidades.

A atividade das universidades públicas é conformada pelas políticas públicas, nos planos internacional, nacional e regional, pelas circunstâncias do contexto político, económico e social e, certamente, pelas aspirações daqueles que as procuram e daqueles que as constroem.

Às universidades públicas é hoje requerido:

- Uma participação na educação das pessoas ao longo das suas vidas;
- A geração de conhecimento, fundamental e aplicado, que possa também contribuir para o alcance dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas;
- A participação na disseminação de conhecimento científico, contribuindo para uma cidadania mais participativa e informada;
- Um envolvimento com as instituições, organizações e outras entidades do setor económico, social e cultural, no sentido da promoção do desenvolvimento das pessoas, da região e do país;
- A participação nos sistemas internacionais de ensino superior, ciência e tecnologia.

Este mandato requer das instituições a capacidade de identificar os desafios a que se pode e deve responder, a capacidade de encontrar as formas adequadas de organização e ação, a capacidade de encontrar os recursos, humanos e materiais, que lhes permitam corresponder à missão e aos objetivos de que se encontram investidas.

1.2. A Universidade do Minho (UMinho) é uma vasta comunidade, de cerca de 23 000 pessoas, com cerca de 20 000 estudantes, 1300 docentes, 900 investigadores e bolsiros de investigação e 800 trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão. Uma comunidade que, na atividade que desenvolve, tem um enorme impacto nas pessoas, nas instituições e nas organizações, na região e no país.

A UMinho é hoje uma das mais sólidas instituições do sistema de ensino superior e investigação português. Esta afirmação sustenta-se:

- No alargado número de cursos conferentes de grau que oferece, ao nível da formação graduada e pós-graduada, cursos que são objeto de procura qualificada e que asseguram a graduação anual de milhares de pessoas;
- Na resposta diversificada que dá a necessidades de formação contínua, em múltiplas áreas disciplinares, orientadas para a capacitação ou reciclagem profissional;
- No seu desempenho científico, traduzido, hoje, em mais de 600 projetos de investigação em curso, com um financiamento global superior a 150 milhões de Euros, incluindo muitos e muito significativos projetos enquadrados por programas internacionais;
- No reconhecimento das unidades constituintes do seu sistema científico, no quadro da avaliação externa internacional;
- Nos inúmeros prémios científicos e bolsas que traduzem o reconhecimento do trabalho dos seus investigadores;
- Nos inúmeros projetos de interação com a sociedade, desenvolvidos na esfera económica, social e cultural;
- Na atividade realizada pela Universidade no quadro das unidades de interface em que participa e que, em larga medida, estruturam os processos de transferência e construção do conhecimento;
- No grau de internacionalização aferido pelos projetos de ensino e de investigação em cooperação internacional, pelo envolvimento em parcerias no quadro de associações de universidades e pelo número de estudantes estrangeiros que é capaz de atrair.

1.3. A UMinho atingiu um patamar de grande qualidade, fruto do trabalho e do compromisso com a missão institucional de sucessivas gerações de docentes, investigadores, estudantes e trabalhadores.

Atualmente, as universidades confrontam-se com um conjunto de circunstâncias desafiantes, e mesmo ameaçadoras, que colocam em causa a concretização da sua missão e objetivos.

Infelizmente, o papel das universidades não tem, nem no plano político, nem no plano social, o reconhecimento que julgamos que lhe é devido:

- As universidades públicas debatem-se com um problema de subfinanciamento crónico, dependendo a sua atividade em larga medida da sua capacidade de geração de receitas próprias. No caso da UMinho, as transferências do orçamento de Estado correspondem a cerca de 40% do orçamento

da Instituição, o que significa que essas transferências cobrem pouco mais de 60% dos custos salariais fixos. Esta situação agrava fortemente a competitividade da Universidade;

- As políticas públicas não possibilitam investimentos na conservação, recuperação ou alargamento do parque edificado das universidades, que apresentam cada vez mais deficiências de todos conhecidas;
- As mesmas políticas públicas não preveem linhas de financiamento da qualificação das infraestruturas pedagógicas das universidades, ao nível, por exemplo, da digitalização, que lhes permita responder adequadamente às exigências contemporâneas do ensino e da aprendizagem no ensino superior;
- O investimento no reequipamento científico que vem sendo feito não obedece a uma lógica reconhecível. Dá prioridade a certas áreas em detrimento de outras sem o justificar e sem atender às necessidades generalizadas das diferentes áreas científicas;
- O próprio financiamento dos projetos de investigação científica está afetado por grande instabilidade, gerando efeitos frustrantes na comunidade dos investigadores, que são confrontados com oscilações incompreensíveis, como aconteceu na última chamada da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) para projetos em todos os domínios científicos;
- A crise económica que está a assolar o país, motivada pela crise sanitária que atravessamos, vem ameaçando a frustração dos esforços das famílias e dos estudantes que aspiram a uma formação superior. A ação social, particularmente no domínio do alojamento estudantil, constitui a este respeito uma ameaça que não pode ser ignorada.

O Conselho Geral da UMinho deve ter **uma posição ativa sobre este conjunto de temas**, contribuindo para a alteração das suas circunstâncias, em articulação com o Reitor. O nosso compromisso é, pois, o de termos **uma voz pública forte** sobre estas matérias.

1.4. Se é verdade que as circunstâncias externas desafiam a Universidade, também é verdade que a Instituição **tem de ser capaz de responder a bloqueios internos com que se debate** como condição para prosseguir o seu percurso de afirmação. Cabe ao Conselho Geral, no cumprimento das suas atribuições, assegurar que as políticas e as iniciativas da Universidade são dirigidas à superação daqueles bloqueios.

A ação que nos propomos desenvolver no Conselho Geral será balizada por um conjunto de orientações que corporizam a nossa visão sobre o futuro da UMinho, a partir dos principais eixos de atividade da Universidade. Estas orientações, que a seguir se apresentam, incorporam na sua formulação também a análise que fazemos das circunstâncias da própria Universidade, bem como dos aspetos essenciais dos seus textos fundadores.

2. Orientações da ação

2.1. Ensino, internacionalização e avaliação

2.1.1. Ensino

A UMinho deve garantir uma educação superior de elevada qualidade que, orientada pela valorização da equidade, da diversidade, da inclusão, da interdependência e do bem-estar de toda a comunidade, promova percursos pessoais e profissionais qualificados, diferenciados, transformadores e promotores de valores humanos essenciais para o desenvolvimento individual, social e ambiental num mundo sustentável e humanista. Sob esta perspetiva, entendemos que devem ser apoiadas iniciativas da UMinho que possibilitem:

- Valorizar e salvaguardar os saberes e as práticas que, nas múltiplas áreas científicas, são promotoras do conhecimento, da reflexão, da curiosidade, da inovação e da responsabilização conscientes:
 - a) Perspetivando a plasticidade dos projetos de ensino, através da promoção da ação social, cultural e desportiva no sentido de uma formação integral e de sucesso educativo;
 - b) Valorizando as mudanças em curso na dinamização do ensino presencial/não presencial adaptado às novas realidades geracionais e à vivência de ambientes e de redes de aprendizagem que recebem, apreciam e se adaptam à diversidade humana e aos desafios de um mundo global;
 - c) Consolidando uma cultura de conduta ética para todos os intervenientes no processo de ensino e aprendizagem;
 - d) Dando relevo a recursos e oportunidades competitivas que existem na UMinho para estudantes em regimes especiais de frequência.

- Afirmar o ensino e a aprendizagem como pilar de uma Universidade sustentável, com reforço da sua relação com a investigação numa lógica de codependência:
 - a) Promovendo a iniciação científica nos projetos de ensino graduado, envolvendo, o mais cedo possível, os estudantes em atividades de investigação;
 - b) Aumentando o envolvimento dos estudantes em investigações que, na UMinho, produzem conhecimento com impacto regional, nacional e internacional;
 - c) Disponibilizando suportes tecnológicos e administrativos que promovam, valorizem e facilitem o envolvimento dos investigadores no processo de ensino-aprendizagem;
 - d) Modernizando e requalificando as estruturas pedagógicas e laboratoriais para as tornar mais adequadas a diferentes estratégias e metodologias de ensino-aprendizagem.

Lista B - Afirmar a Universidade, Valorizar as Pessoas, Ganhar o Futuro!

- Alargar os seus públicos, com reforço da inovação e da interdisciplinaridade da oferta educativa, para a tornar mais eficaz na resposta a perfis de competências emergentes:
 - a) Reforçando a autonomia dos Conselhos Pedagógicos das unidades orgânicas (UO) e das Comissões de Curso, bem como flexibilizando dos modelos de funcionamento dos cursos;
 - b) Renovando as ofertas educativas e simplificando os processos internos de avaliação e acreditação dos cursos;
 - c) Implementando programas dirigidos a públicos/comunidades específicas, com valorização da sua diversidade sociocultural, desportiva ou outra.

- Reconhecer a formação ao longo da vida, com integração de diferentes tipologias de projetos de ensino ao nível da oferta formativa pós-graduada, incluindo a não conferente de grau:
 - a) Adotando medidas que respondam e acomodem a procura crescente da formação doutoral, sem prejuízo da qualidade educativa, e que valorizem a formação pós-doutoral;
 - b) Criando uma oferta formativa pluridisciplinar orientada para uma resposta sensível aos desafios sociais e económicos, através de uma maior abertura à participação de diferentes públicos.

- Aperfeiçoar as estratégias proactivas de acompanhamento e monitorização do percurso académico dos seus estudantes na persecução do seu sucesso educativo:
 - a) Assegurando um acompanhamento de proximidade do percurso formativo das e dos estudantes, baseado num sistema de prevenção e intervenção que reduza as desigualdades e o abandono escolar, dando atenção e intervindo em aspetos que, no seu conjunto, podem influenciar positiva ou negativamente a aprendizagem e o bem-estar;
 - b) Assegurando o acompanhamento dos diplomados na transição para o mercado de trabalho, perspetivando domínios de oferta formativa adequados à aquisição de competências que respondam a necessidades específicas dos seus percursos profissionais;
 - c) Intensificando a rede *alumni* de forma a criar valor acrescentado para os seus membros, que defenda os valores, causas e princípios comuns.

- Reforçar a centralidade da inovação no ensino, estratégia essencial para ultrapassar os desafios futuros que as Universidades enfrentam, incluindo na vertente da investigação.

2.1.2. Internacionalização

A UMinho deve manter a aposta na internacionalização do ensino como forma de afirmação da sua posição no espaço internacional, dando prioridade a parcerias que reflitam projetos de ensino e programas de mobilidade de qualidade com opções estratégicas que incrementem a sua posição em áreas geográficas e públicos-alvo relevantes, criando redes de interação que valorizem e consolidem a marca UMinho bem como a sua integração em associações europeias do ensino superior. Nesse sentido, é fundamental:

- Incrementar a atratividade, recrutamento e acolhimento de estudantes internacionais nos diferentes ciclos de estudos:
 - a) Combatendo a pouca diversificação no recrutamento de alunos internacionais, através do desenvolvimento de mecanismos de recrutamento sistemáticos, ancorados na projeção da Universidade no Espaço Europeu do Ensino Superior, da implementação progressiva e flexível das atividades de ensino-aprendizagem em modo bilingue e da revisão ponderada da política de propinas;
 - b) Fortalecendo o acolhimento e acompanhamento de estudantes internacionais, através de uma cultura de proximidade e resolução de problemas concretos, de um acompanhamento das estruturas administrativas de apoio aos estudantes nos longos períodos de estudo e de uma rede de oferta de alojamento adequada ao número de estudantes;
 - c) Promovendo a leccionação de Unidades Curriculares em inglês.

- Promover a mobilidade dos estudantes nacionais noutros espaços internacionais nos diferentes ciclos de estudos, reduzindo o desequilíbrio entre as modalidades de *incoming* e *outgoing*, através de:
 - a) Uma revisão do valor das bolsas de mobilidade;
 - b) Uma diversificação e sistematização das atividades de promoção dos programas de mobilidade junto dos estudantes dos diferentes ciclos.

- Reforçar a cooperação interinstitucional através da liderança e desenvolvimento de projetos multilaterais em parceria:
 - a) Otimizando a articulação entre as UO e os serviços de internacionalização e apoio a projetos, com clarificação do papel dos serviços de apoio;
 - b) Facilitando a implementação de projetos de ensino internacionais em associação, através da disponibilização de informações precisas e da clarificação dos procedimentos legais e administrativos exigidos pela Universidade para a implementação de tais projetos, da articulação entre as políticas

internacionais, europeias e nacionais, da simplificação da gestão administrativa e do incremento da autonomia dos Conselhos Pedagógicos das UO e das Comissões de Curso.

2.1.3. Avaliação

Considerando que a Universidade requer, legalmente, mecanismos de promoção da qualidade devidamente reconhecidos, aspira-se a um sentido de comunidade que humanize os processos de avaliação entre pares ou entre alunos e docentes. Assentando nas estruturas já existentes ao nível dos cursos ou UO, e tendo por base uma cultura de proximidade, procura-se uma simplificação e desburocratização das cadeias de monitorização. Por conseguinte, impõe-se:

- Adequar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGAQ) a uma lógica mais qualitativa e de proximidade:
 - a) Simplificar os mecanismos de controlo nos processos de monitorização e avaliação do funcionamento dos projetos educativos;
 - b) Combater a sectorização disciplinar por UO, para reforçar ideais congregadores e de interação com a sociedade e projetos de investigação.

- Reforçar os índices de participação dos estudantes e docentes nos processos de avaliação das atividades de ensino-aprendizagem:
 - a) Reforçando os mecanismos de *feedback* aos estudantes das avaliações das atividades letivas, de forma a promover e valorizar a sua participação nos processos de avaliação;
 - b) Melhorando a assertividade na monitorização da qualidade do ensino, com valorização do esforço de melhoria por parte dos docentes e dos estudantes no desenvolvimento e valorização das Unidades Curriculares em que participam.

- Melhorar os níveis de desempenho na acreditação nacional da nossa oferta educativa e na promoção da sua acreditação internacional:
 - a) Melhorando a coordenação entre as unidades de serviços centrais e as UO na preparação dos dossiês de acreditação;
 - b) Procurando uma certificação global para a Universidade.

2.2. Investigação

2.2.1. Investigação na Universidade do Minho

A Universidade do Minho tem como um dos seus grandes e principais objetivos assumir-se como *Universidade de Investigação*. Este objetivo está inscrito no plano estratégico da Universidade; no entanto, ainda há muito caminho a fazer para que a UMinho possa continuar a afirmar-se como tal, de forma inequívoca e irreversível.

Neste sentido, a Instituição deverá definir uma política científica abrangente e integradora, de forma a conferir centralidade às atividades de investigação científica e tecnológica, sem distinção entre os domínios de conhecimento que comporta, tornando a Universidade mais robusta de acordo com os critérios internacionais de referência.

O desempenho científico de grande qualidade da Universidade resulta claro: (i) na última avaliação realizada pela FCT, mesmo com as reconhecidas limitações do exercício e as justas críticas que ele motivou; (ii) na posição que a UMinho tem vindo a conseguir em importantes rankings internacionais, designadamente no ARWU, o mais reconhecido ranking de universidades; (iii) no número e diversidade de projetos que a Universidade viu aprovados no âmbito do 7º Programa e do H2020; (iv) nos grandes projetos de colaboração com empresas que estão em desenvolvimento, de que o projeto Bosch/UMinho constitui um exemplo único à escala nacional; v) no reconhecimento de investigadores em importantes rankings internacionais; vi) nas infraestruturas do roteiro nacional em que a UMinho participa; vii) no alojamento da única infraestrutura europeia de investigação sediada no nosso país (MIRRI); ou, ainda, (v) no reconhecimento, e em muitos casos no financiamento, de um largo número de programas doutorais que se estruturam sobre as unidades de investigação da Universidade.

No entanto, para que a UMinho prossiga a sua missão na vertente da investigação terá que analisar e resolver problemas no funcionamento da Instituição, como os que decorrem dos bloqueios internos associados à excessiva burocratização e opacidade de alguns dos procedimentos, que geram desalento na maioria da comunidade académica, sob pena de se prejudicar a confiança na Instituição.

Assim, para que se contribua para aumentar os resultados possíveis a partir do potencial existente, em particular a qualidade dos recursos humanos, docentes-investigadores, investigadores e técnicos, importa fazer um sucinto diagnóstico dos principais problemas e propor medidas para os resolver, permitindo ir mais além na afirmação de uma Universidade de Investigação, primeiro intervindo a nível da estrutura da UMinho, depois também a nível externo.

2.2.2. Diagnóstico

Apesar da posição relevante da UMinho na vertente da investigação, a nível nacional e internacional, ao longo dos últimos anos observam-se diversas dificuldades, decorrentes da organização da própria instituição, mas também resultantes de constrangimentos externos. Assim, e porque a melhor forma de resolver um problema é assumir que ele existe, com a sua verdadeira dimensão, a seguir identificam-se os principais fatores que não permitem um melhor desempenho da UMinho nesta vertente, a exigir adequada atenção no próximo mandato.

1. Organização interna

Em toda a cadeia do processo de investigação, em particular no âmbito da execução de projetos, verifica-se um enorme consumo de tempo na interação com as estruturas centrais de apoio a esta atividade, reduzindo o tempo efetivo dedicado à investigação, desmotivando os investigadores de todas as áreas do saber. Nessa interação também se observa uma “distância organizacional” entre a Unidade de Serviços de Apoio a Projetos de Investigação (USAPI) e os investigadores responsáveis pela submissão e gestão dos projetos. Adicionalmente, verificam-se redundâncias dos sistemas internos de informação ou de avaliação. Por último, mas também de enorme relevância, a parte das verbas das propinas de doutoramento destinada aos orientadores não fica disponível em tempo oportuno, prejudicando os trabalhos de investigação dos doutorandos e correspondentes atividades de disseminação.

2. Recursos humanos

A contratação de investigadores para os projetos já financiados, enfrenta uma elevada carga burocrática, com procedimentos demasiado morosos e desnecessários do ponto de vista legal e administrativo, tendo por consequência: i) a frequente deficiente execução financeira; ii) atrasos na contratação de investigadores essenciais ao projeto, o que conduz ao atraso no arranque efetivo dos projetos, com graves sequelas na sua execução científica. Também se verifica uma cada vez mais acentuada falta de renovação do corpo de técnicos de laboratório e gestores de projeto.

3. Valorização e avaliação do desempenho

Apesar do sistema de incentivos, este deve ser aprofundado de modo a que a meritocracia seja a referência de atuação, motivando adequadamente os que mais se distinguem nos resultados da investigação. De realçar que são estes investigadores, por serem mais ativos, que se debatem com resistências diversas, mesmo que apenas de ordem burocrática. Quanto à avaliação do desempenho científico importa concluir o regulamento de avaliação dos investigadores em cada UO, ajustados às especificidades das diferentes áreas de conhecimento. Por último,

ainda não se verifica a existência de um verdadeiro ecossistema de inovação, com adequada valorização do conhecimento gerado, incluindo a propriedade intelectual.

4. Infraestruturas, equipamento de investigação

Apesar de algumas melhorias, desde há muitos anos que a maioria dos espaços e meios laboratoriais e infraestrutura de apoio estão cada vez mais obsoletos, onde a última significativa renovação foi o programa de reequipamento científico. Além disso, com o crescente número de bolseiros e investigadores, também faltam adequados espaços para estes exercerem a sua missão.

5. Projetos

No respeitante aos projetos de investigação e respetivo financiamento observa-se a crescente redução de financiamento nacional. Por sua vez as regras da FCT no respeitante à fração do orçamento total do projeto que é adiantada às Universidades, e a sua efetiva prestação, coloca graves problemas de execução. Acrescem a estas dificuldades as resultantes das regras e da tabela de amortização do equipamento. A nível interno, os procedimentos administrativos resultam incompatíveis com os tempos da investigação, nomeadamente no respeitante à contratação de recursos humanos (já referida em 2.), e na aquisição de bens e serviços, prejudicando a execução dos projetos, minando a confiança dos fornecedores, reduzindo a competitividade dos trabalhos de investigação, e colocando em risco a prestação de contas por parte dos investigadores responsáveis. Por sua vez, o período de encerramento das contas da UMinho tem consequências diversas na execução dos projetos, sendo incompatível com o calendário da investigação.

6. Intervenção externa da UMinho

Continua a verificar-se a falta de visibilidade ou capacidade da atividade de *lobbying* junto das agências de financiamento regionais, nacionais e internacionais.

Também no domínio das instituições de interface é visível a falta de uma maior articulação entre elas e delas com a própria UMinho, que permitira alcançar melhores resultados junto do tecido económico e uma maior relevância desta nossa "constelação" no conjunto de infraestruturas tecnológicas nacionais.

2.2.3. Propostas

A partir da análise do diagnóstico apresentado, e no sentido de promover uma maior captação de projetos de investigação e melhorar a eficiência da execução dos mesmos, e também para aumentar a confiança e motivação de todos os membros da instituição quanto ao apoio que a ela se deve exigir, esta candidatura assume o compromisso de defender a intervenção da Universidade com as ações a seguir apresentadas.

1. Reforçar os serviços e as iniciativas de apoio às unidades de investigação e aos investigadores, designadamente ao nível da preparação, submissão e gestão da execução e da componente financeira de projetos.
2. Melhorar a resposta dos serviços centralizados de apoio a candidaturas, execução administrativa e financeira de projetos, simplificando os procedimentos burocráticos relativos à execução dos projetos, nomeadamente os relativos à contratação de investigadores e aquisições de bens e serviços.
3. Melhorar a relação funcional entre a Unidade de Serviços de Apoio a Projetos de Investigação, USAPI, e os investigadores responsáveis de projetos, de modo a reduzir o consumo de tempo burocrático.
4. Aumentar a autonomia das unidades orgânicas, em particular as de maior dimensão e de maior actividade de investigação, substituindo a gestão centralizada por uma gestão de proximidade, com a necessária alocação de recursos humanos com a adequada formação para a gestão de candidaturas e de projetos.
5. Promover a alteração da redistribuição dos *overheads* de projetos de forma que a Reitoria assumas as despesas de compensação de término de contrato dos investigadores contratados no âmbito do projeto.
6. Aprofundar o sistema de incentivos aos investigadores, em função da captação de financiamento externo, para projetos de investigação, projetos de inovação ou de desenvolvimento tecnológico.
7. Promover um programa de captação de financiamento filantrópico e criar condições para a captação de grandes projetos europeus e de estudantes estrangeiros, incluindo o recurso à atividade de *lobbying* junto de entidades estratégicas nacionais e internacionais, incluindo a Comissão Europeia.
8. Desenvolver uma ação concertada com todas as universidades para defender o lançamento de um programa nacional de reequipamento científico; este tipo de ação deverá também ser promovido a nível regional, através da interação com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.

9. Desenvolver, no âmbito do plano estratégico de investimentos da UMinho, iniciativas que permitam que as unidades de investigação possam trabalhar com recursos humanos cada vez mais qualificados e com infraestruturas e equipamentos de elevada competitividade a nível internacional.
10. Promover a valorização do conhecimento gerado pela investigação, incluindo aquele orientado para a responsabilidade social e ambiental, promovendo a utilização e valorização sustentável de recursos, garantindo a criação de um verdadeiro ecossistema de inovação e de empreendedorismo.
11. Desenvolver um enquadramento estratégico para o conjunto de instituições de interface e outras participadas da UMinho, que permita o seu funcionamento articulado, potenciando a transferência de conhecimento e a criação de valor, muito em particular na economia regional e nacional.
12. Mobilizar diferentes modalidades de avaliação da investigação e da produtividade científica, que contemplem as especificidades das várias áreas de conhecimento científico, em coerência com a visão de uma Universidade completa e inclusiva.
13. Valorizar a língua portuguesa como língua de ciência, para as áreas científicas em que este objetivo seja relevante, promovendo o aumento da cooperação com a Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa (CPLP).
14. Desenvolver estratégias de comunicação e de divulgação científica mais eficientes, promovendo a divulgação científica para além do mundo académico, aumentando a visibilidade das atividades de investigação desenvolvidas na UMinho, contribuindo para atrair estudantes para os diversos ciclos de ensino.

2.3. Sociedade

A história da UMinho é indissociável do desenvolvimento da região Norte em que se insere. Hoje, a UMinho é também um ator de grande relevo para o desenvolvimento do país, contribuindo para uma discussão informada dos grandes desafios sociais e para o desenvolvimento de estratégias adequadas das políticas públicas, que é uma função da Universidade, do ponto de vista da investigação e do conhecimento académico e, ainda, pelo modo de traduzir tais valências numa linguagem de entendimento com a sociedade.

A intensa interação da UMinho com a sociedade desenvolve-se sob múltiplas formas. No âmbito das relações estabelecidas pelas suas UO, através da interação com a comunidade e com organizações públicas e privadas

regionais, nacionais e internacionais. As unidades diferenciadas e as unidades culturais, bem como as unidades de interface têm também um papel de grande relevo na transferência e partilha de conhecimento.

A UMinho deve alargar o âmbito temático das suas parcerias e diversificar os atores regionais, nacionais e internacionais. A prestação de serviços, na forma de consultoria técnico-científica, constitui também uma importante forma de transferência de conhecimento, gerado nas diferentes áreas científicas da UMinho, para a sociedade.

Apesar da importância das relações que, de modo informal, se estabelecem entre os investigadores e os agentes culturais, económicos e sociais, é essencial a existência de estruturas de apoio que fomentem e consolidem as diferentes formas de interação com a sociedade. É também necessária a procura de novas formas de interação com os diferentes interlocutores regionais, nacionais e internacionais.

O reforço da comunicação e da marca UMinho, bem como uma maior presença de investigadores em órgãos dirigentes ou consultivos de entidades públicas, fundações ou ordens profissionais são propósitos essenciais para uma interação com a sociedade mais alargada e profícua.

2.3.1. A UMinho e a sociedade

Para além daquilo que constitui a forma habitual de relacionamento com a sociedade, comum a todas as universidades, através das respetivas UO, de ensino e/ou de investigação, a UMinho incorpora uma solução que a torna, desse ponto de vista, um caso particular. As unidades culturais (Arquivo Distrital de Braga, Biblioteca Pública de Braga, Casas do Conhecimento, Casa Museu de Monção, Centro de Estudos Lusíadas, Museu Nogueira da Silva e Unidade de Arqueologia) e diferenciadas (Biblioteca Lúcio Craveiro da Silva, Casa de Sarmento e Instituto Confúcio), instaladas não só em Braga e Guimarães mas com expressão em toda a região Norte, assumem-se, desde a sua origem, como plataformas privilegiadas de interação com a sociedade, ao nível local, regional, nacional e internacional.

A valorização do seu papel pode e deve passar, não só pelo reforço dos seus recursos, mas também pela promoção de uma maior articulação entre estas, tal como entre as ditas unidades culturais e diferenciadas e as unidades de ensino e/ou investigação.

A UMinho deve criar sinergias, através de um **Observatório de Políticas Educativas**, entre os centros de investigação, as autarquias, e suas comunidades intermunicipais, os centros de formação de professores e de profissionais da educação e agrupamentos de escolas/escolas, envolvendo a análise de temáticas que

configuram a construção de uma estratégia de ação relacionada com a conceção, realização e avaliação de projetos relacionados, entre outros, com projetos educativos de agrupamentos ou de municípios, aprendizagens dos estudantes, ações de formação, desenvolvimento profissional docente e autoavaliação institucional de escolas.

A UMinho deve consolidar-se como um polo de inovação na **área da saúde**, com capacidade para envolver a sociedade na prestação de cuidados de saúde, na aplicação do conhecimento científico emergente e na promoção da literacia em saúde, desenvolvendo ferramentas e serviços na área dos cuidados de saúde que sejam inovadores e baseados no conhecimento. As parcerias existentes – como o Centro de Medicina Digital P5 e o Centro Clínico Académico –, devem ser reforçadas. A investigação (ICVS) e a Educação para a ciência (B.ACIS) devem ser aprofundadas e o mesmo vale para as iniciativas de cooperação interinstitucional na área da investigação clínica, que têm permitido a liderança nacional nos ensaios clínicos com fármacos e outros tratamentos inovadores, e para o investimento em infraestruturas de apoio à investigação e à prestação de serviços clínicos.

A UMinho deve alavancar novos desafios artísticos e projetos de criação que sejam inclusivos, universais, promovendo a criatividade e a inovação. A Universidade deve criar condições para a criação de coproduções, *workshops*, atividades educativas e performativas abertas e destinadas à comunidade, transformando a UMinho numa enorme incubadora cultural capaz de criar novas linguagens artísticas no âmbito das artes performativas. No processo criativo, devem ser envolvidos os agentes culturais, turísticos, económicos e sociais das cidades de Braga e Guimarães e da região, através da realização de conferências sobre cultura e prática artística, de concertos de música e outros tipos de manifestações artísticas, fomentando e diversificando os eventos na Galeria do Paço, nos *campi*, em Braga, em Guimarães e na região. Estes eventos, envolvendo a população do território envolvente, poderão chamar novos públicos à Universidade.

A UMinho deve consolidar a **relação com as outras instituições de ensino superior da região**. Como membro integrante do Consórcio UniNORTE, a UMinho deve assumir uma posição de maior cooperação com as universidades parceiras do consórcio – com a Universidade do Porto e com a Universidade de Trás os Montes e Alto Douro – no âmbito de uma estratégia de desenvolvimento económico, social, cultural e ambiental sustentado da Região Norte, definida em conjunto entre as universidades do consórcio e a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte. Adicionalmente, e no que toca aos institutos politécnicos da região, nomeadamente o Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), o Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC), o Instituto Politécnico de Bragança (IPB) e o Instituto Politécnico do Porto (IPP), a UMinho deve incrementar a colaboração interinstitucional com estas instituições importantes para o desenvolvimento regional,

quer numa perspetiva de colaboração a nível de projetos de ensino quer a nível de projetos de investigação, quer ainda em projetos de extensão. Neste mesmo âmbito regional, deverão também ser aprofundadas as relações com a Universidade Católica Portuguesa.

A UMinho deve consolidar a **relação Universidade-Autarquias-Comunidades intermunicipais**. É fundamental que a UMinho se assuma como pivô no projeto do Quadrilátero, focando a sua atividade em projetos com um horizonte temporal de médio e longo prazo. Há várias questões nas quais a Universidade pode contribuir neste eixo estratégico, nomeadamente nas questões da mobilidade, da sustentabilidade ambiental e mesmo social, sob o chapéu das *smart cities*. Como Universidade Completa, a UMinho pode contribuir em diferentes áreas, realçando a ligação estratégica às autarquias e às comunidades intermunicipais.

As diferentes **ordens profissionais** são atores importantes na sociedade portuguesa. Nesse sentido, a UMinho tem de ganhar o seu espaço e a sua influência junto destes parceiros, os quais ainda estão muito ligados às universidades ditas clássicas.

A UMinho deve continuar o trabalho de fortalecimento da rede dos seus antigos estudantes (**Alumni UMinho**), que vem sendo feito por esta Reitoria e pelas anteriores. O caminho é longo, mas o objetivo é o de dar a conhecer e fortalecer a marca UMinho e de promover um sentimento de pertença dos *Alumni* à sua *alma mater*. Este aspeto leva-nos depois a outros eixos, nomeadamente o *Fundraising* e o *Sponsorship*, em termos de bolsas e de recuperação da infraestrutura, entre outros.

2.3.2. A marca UMinho

O reforço da relação entre a UMinho e a sociedade passa, não só pela promoção da aludida interação, mas também pela divulgação daquilo que se faz. Neste sentido, urge reforçar as condições de funcionamento do **Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem**, tendo em vista suprir as dificuldades de comunicação das diferentes unidades e aumentar a visibilidade da UMinho nos planos nacional e internacional. Importa desenhar um plano de comunicação integrado e articulado entre as UO, as unidades culturais e os centros de investigação. O Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem terá que interagir com toda a comunidade de forma simétrica.

Na consolidação da comunicação externa local e regional da UMinho, propõe-se uma apresentação de comunicação estratégica que terá de ser integrada na comunicação nacional, tanto junto dos *media* tradicionais como dos novos *media*. Tendo em conta as características atuais da UMinho e com vista à internacionalização,

é necessária uma resposta em termos de comunicação estratégica, que passa pela sua presença nos meios de comunicação internacionais, nomeadamente junto dos países de língua oficial portuguesa.

A UMinho deverá estar presente no espaço digital, abrindo a participação da comunicação de forma simétrica a toda a comunidade. A realidade proporcionada pelos novos *media* exige novos e diferentes modelos de resposta. A presença da UMinho nos diversos *media* vem crescendo. Assim, propõe-se um espaço de diálogo constante com uma triangulação das Relações Públicas com uma conjugação proporcional entre as vertentes da comunicação de *Marketing*, da comunicação institucional e dos serviços de atendimento a toda a comunidade.

2.4. Pessoas e carreiras

A UMinho tem uma responsabilidade cada vez maior na educação e na formação das pessoas ao longo da vida, sendo necessário promover percursos pessoais e profissionais qualificados dentro dos eixos essenciais de ação da Universidade: ensino, investigação, transferência de conhecimento e interação com a comunidade. O modo como a Universidade concretiza a sua missão, para lá das circunstâncias conjunturais que podem favorecer ou dificultar a sua consecução, depende radicalmente das pessoas que a fazem quotidianamente – professores, investigadores e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão – e da qualidade das condições em que desenvolvem a sua atividade. Entende-se assim que a valorização das pessoas é essencial, pois são o pilar da Universidade e é na qualidade das pessoas e das suas interações que a UMinho consegue concretizar a sua missão, que será tanto mais conseguida quanto mais cuidadas forem as relações interpessoais aos diversos níveis da Instituição, quanto mais fluida for a comunicação interna e quanto mais coesa a UMinho se revelar.

Consideramos que a UMinho deve cuidar de todos os seus recursos humanos, pelo que pugnaremos por medidas orientadas para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, para o reforço de sentimentos de pertença e para a motivação de todos e todas. Defenderemos especialmente a necessidade de proteção do bem-estar físico e mental das pessoas, que tem vindo a ser fortemente desestabilizado pela crescente intensificação do trabalho e pela perceção de uma excessiva burocratização. Assumimos também o compromisso de velar para que a UMinho, em todas as dimensões da sua atividade, se oriente por princípios éticos de justiça, de valorização da dignidade, do respeito pela diferença, da equidade e da confiança nas pessoas que a constituem, projetando esses mesmos valores nas múltiplas esferas de vida na comunidade.

2.4.1. Diagnóstico da situação

Nos últimos anos, a concretização da missão e dos objetivos das universidades públicas foi afetada pelo agravamento das condições económicas e financeiras, que conduziram a uma redução drástica da comparticipação do Orçamento de Estado (OE) nos seus orçamentos. Este quadro de subfinanciamento prejudicou o funcionamento global da UMinho, com consequências ao nível da ação e da progressão nas carreiras de docentes, investigadores e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão. A renovação e a qualificação dos recursos humanos da UMinho é atualmente um enorme desafio, a que a anterior equipa reitoral não conseguiu dar uma resposta suficiente, apesar de a ter assumido como prioritária. A este respeito, são quatro as principais áreas críticas identificadas.

Docentes

- Entre os docentes, o desafio coloca-se a vários níveis. Em primeiro lugar, a necessidade da renovação, que já se evidenciava há quatro anos, tornou-se agora ainda mais premente dado o significativo **envelhecimento do corpo docente**. A média da idade dos docentes da UMinho, por exemplo, é atualmente de 54 anos, de que decorre a previsão de uma taxa de aposentações de cerca de 20% até 2025. As consequências da não contratação manifestam-se de forma imediata na sobrecarga laboral dos docentes que estão no ativo e na excessiva massa de docentes convidados em determinadas áreas, o que resultará, de forma não imediata, na perda do conhecimento construído pela falta de socialização de docentes mais jovens nas diferentes áreas de saber.
- Em segundo lugar, há uma insatisfação, bastante generalizada entre os docentes, por causa da **não progressão na carreira**, com o não cumprimento das percentagens de professores associados e catedráticos previstas no Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU). O corpo docente da UMinho apresenta uma distribuição pelas categorias da carreira que, genericamente, se encontra aquém do que se encontra previsto no ECDU e no Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECDESP). A possibilidade de qualificação dos docentes, através da abertura de cenários de progressão, para além de corresponder ao que se encontra legalmente estabelecido, é um fator adicional de motivação e, também, de preenchimento de requisitos exigidos pelo desenvolvimento de projetos, designadamente de ensino. De facto, a grande maioria dos departamentos das várias unidades orgânicas da UMinho é constituída por mais de 50% de professores auxiliares.
- Um terceiro fator de desagrado reside ainda nos desequilíbrios nos processos de avaliação de desempenho docente entre as diferentes UO.

Investigadores

- A Universidade do Minho tem hoje contratos celebrados com cerca de 400 investigadores, ao abrigo de vários enquadramentos. Estes contratos, na sua larga maioria, são contratos a termo certo. O peso que os investigadores hoje têm confere um perfil diferente à Instituição, face ao que até há poucos anos acontecia. Um perfil que, cada vez mais, corresponde à expectativa de afirmação da UMinho como Universidade de investigação. Um dos maiores desafios imediatos que se apresenta à UMinho provém de importantes alterações legislativas que visam **profissionalizar a atividade de investigação científica**, cuja concretização pode colocar em risco uma das vertentes fundamentais de atuação da Universidade. Com efeito, depois de décadas de atividade de investigação realizada por centenas de bolsiros de investigação sem vínculo jurídico à Universidade, a grande maioria dos bolsiros de investigação de pós-doutoramento passaram a ter contratos por tempo indeterminado com a UMinho a partir de finais de 2018. Contudo, esta mudança de vínculo profissional tem implicações profundas. No caso dos investigadores contratados ao abrigo da norma transitória ou pelos concursos de estímulo ao emprego científico (CEEC), estes terão que ver o seu contrato transformado em contrato sem termo, o que levantará enormes pressões financeiras sem precedentes na UMinho, ou terão que ser dispensados no final de seis anos de contrato a termo, o que colocará em risco toda a atividade de investigação científica. Outra preocupação é o futuro incerto dos jovens investigadores FCT e o envelhecimento do corpo residente de investigadores.

Trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão

- Entre os trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, uma das principais razões de insatisfação encontra-se na forma como se processou a **regularização de vínculos contratuais** via Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública (PREVPAP). Neste processo, os funcionários não docentes e não investigadores foram confrontados com propostas de integração com níveis salariais brutos abaixo do que seria devido, o que provocou não só uma insatisfação pessoal como também a instauração de processos judiciais contra a UMinho.
- Uma segunda preocupação, identificada no corpo de trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, relaciona-se com sentimentos de injustiça e mau ambiente criado pela **aplicação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP)**.

Preocupações transversais

- Uma área crítica para todas as pessoas que fazem a UMinho situa-se na **carga burocrática do trabalho** com os consequentes custos económicos e humanos que daí advêm.
- Existe uma perceção generalizada da existência de um **desequilíbrio entre o número de funcionários nos serviços centrais e nas UO**, que se traduz na ausência do apoio necessário à gestão de proximidade, comprometendo assim o tempo e o esforço de todos. A existência de apoio qualificado ao trabalho de docência e de investigação, capaz de possibilitar que docentes e investigadores se foquem no essencial da sua atividade, é uma necessidade que cada vez mais se impõe. A UMinho, em resultado de uma articulação entre a Reitoria e as UO, ponderando as experiências e as opções de outras universidades, deve **rever os critérios de alocação de trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão às unidades orgânicas**, prevendo nestas, preenchidas certas condições, níveis intermédios de gestão e, ao mesmo tempo, clarificando as **articulações entre as unidades de serviços e as unidades orgânicas**. A **formação sistemática dos trabalhadores é fundamental**, sobretudo se conduzida em domínios relevantes para a qualificação da Instituição. Estes são temas a que o Conselho Geral deve prestar particular atenção.

Apesar da situação adversa e das dificuldades enunciadas, tem-se verificado um grande empenhamento dos docentes, investigadores e dos trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, particularmente no combate à pandemia, nas esferas da investigação e dos serviços à sociedade e no apoio ao ensino a distância, que permitiu que a UMinho crescesse e se consolidasse. Todavia, é essencial manter a motivação e o envolvimento ativo das pessoas, para que os avanços conseguidos não se percam num futuro próximo. As estratégias que abaixo apresentamos visam contribuir para esse desígnio.

2.4.2. Estratégias propostas

Propomos as seguintes estratégias com vista a superar as áreas críticas acima identificadas:

- Reforço da carreira docente. A UMinho deve caminhar decididamente no sentido de responder ao estabelecido nos estatutos das carreiras docentes, com:
 - a) A abertura de concursos para recrutamento de professores auxiliares para reduzir a percentagem elevada de professores convidados em algumas subunidades e renovar um quadro docente envelhecido;
 - b) A abertura de concursos para progressão na carreira de docentes com vista ao cumprimento de um mínimo de 50% de professores associados e professores catedráticos em cada UO;

- c) O estímulo ao desenvolvimento de estratégias em cada UO para facilitar a integração progressiva de novos professores auxiliares nas áreas dos docentes de carreira próximos da aposentação, assegurando assim a transição do capital académico.
- Reforço da carreira de investigador. A clarificação da estratégia da Universidade relativamente à carreira de investigação e aos investigadores contratados nos diversos enquadramentos deve constituir uma preocupação do Conselho Geral
- Revisão do processo de avaliação dos docentes, investigadores e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão.
- Reforço dos serviços de apoio / de proximidade
 - a) Reforço da contratação de trabalhadores de apoio para as UO;
 - b) Reorganização dos recursos humanos de proximidade, designadamente no apoio à investigação, internacionalização e execução financeira.

A consecução destas estratégias exige da UMinho a diversificação estratégica das suas fontes de financiamento. Se, por um lado, é fundamental aperfeiçoar, otimizar e ampliar os mecanismos de financiamento internacional e privado existentes, é imperioso envidar esforços para promover o reforço do investimento público direto nas universidades via Orçamento de Estado (OE). As várias iniciativas legislativas do Governo e da Assembleia da República, que, nos últimos quatro anos, alteraram o panorama da contratação de recursos humanos, acarretam aumentos de custos muito significativos, pelo que será fundamental negociar nessas instâncias a reestruturação do financiamento do ensino superior. Em particular, é necessário intervir de modo a que os custos salariais necessários para reduzir o número de professores na categoria Auxiliar e assegurar os contratos permanentes de investigadores doutorados sejam assumidos diretamente pelo OE e não por programas geridos por entidades terceiras, com a consequente desresponsabilização do Estado.

Uma das formas de se mitigar o impacto da profissionalização da atividade de investigação passa por uma nova revisão do Regulamento da Carreira, Recrutamento, Contratação e Avaliação do Desempenho do Pessoal Investigador em Regime de Direito Privado da UMinho. Este foi muito pouco inovador, seguindo na sua grande parte o Decreto-Lei n.º 124/99, de 20 de abril, que é reconhecidamente uma peça legislativa obsoleta. Considera-se que apenas desempenham funções permanentes os investigadores auxiliares, principais e coordenadores, tendo sido excluídos todos os investigadores doutorados, que são a base de suporte da investigação da UMinho. Assim, propõe-se que seja revisto o referido regulamento, para que as posições-base

da investigação possam também ser incluídas como posições permanentes, referidas como “Investigador doutorado de nível inicial em regime de direito privado”. Será igualmente importante apresentar-se um plano de contratação sem termo para estas posições, devendo ser transparentes os requisitos que a UMinho considere essenciais para manter em posições permanentes investigadores doutorados nas várias categorias profissionais.

2.5. *Campi*

Os *campi* da Universidade do Minho devem ser exemplares na forma como respondem aos 17 objetivos que as Nações Unidas estabeleceram para o desenvolvimento sustentável (Agenda 2030). Procurando a melhoria da qualidade de vida, deverá ser continuada a elaboração do Plano de Desenvolvimento Integrado de cada um dos *campi*, incluindo a calendarização das principais ações e a apresentação do seu modelo de financiamento.

Os *campi* devem ser pensados como lugar de apresentação à comunidade das melhores práticas, sejam elas *high* ou *low tech*, e como laboratório vivo, de permanente monitorização e de permanente experimentação.

Propõem-se quatro eixos de atuação, a seguir apresentados.

2.5.1. *Campi* e Património Construído

O levantamento do estado de conservação do património construído da UMinho, permitindo reconhecer:

- a) A enorme diversidade e complexidade do património edificado existente nos *campi*, mas também em edifícios históricos da UMinho, entre os quais o Largo do Paço, a Biblioteca Pública de Braga, o Museu Nogueira da Silva, a Casa Museu de Monção, o edifício dos Congregados, o edifício da Rua do Castelo e o edifício da R. D. Afonso Henriques (estes dois últimos em situação de abandono);
- b) A crescente obsolescência espacial e infraestrutural dos espaços pedagógicos;
- c) O não cumprimento dos mais elementares padrões de conforto;
- d) A desadequação dos equipamentos dos espaços de lecionação laboratoriais face às necessidades dos primeiros ciclos de formação e a necessidade da renovação de muitos deles (para além do mobiliário) que contam já com muitos anos de uso e apresentam algumas deficiências de funcionamento;
- e) O caráter pontual e fragmentado das intervenções, maioritariamente referentes a situações críticas, evidenciando os enormes constrangimentos financeiros;
- f) A insuficiência e a obsolescência das residências universitárias.

A UMinho deve apresentar uma estratégia para a reabilitação e valorização do património construído da UMinho, considerando que:

- a) O investimento em novos edifícios não pode travar a reabilitação dos que já existem. Importa elaborar um plano de gestão/intervenção que clarifique o futuro de muitos dos edifícios que integram os *campi*, mas também dos edifícios localizados nos centros urbanos que necessitam de intervenção urgente. Este plano deverá contemplar, para além da intervenção no edifício propriamente dito, infraestruturas, como os laboratórios, com vista à sua modernização e à garantia de melhores condições de segurança e de trabalho;
- b) Deverá contemplar-se o alargamento das fontes de financiamento: capacidade de gerar receitas próprias, o mecenato, o OE, programas europeus;
- c) As propostas de intervenção/reabilitação devem ser pensadas em estreita articulação com os eixos temáticos das linhas de financiamento, nomeadamente, os que se inscrevem nas linhas para a transição energética e a digitalização da economia, bem como os que se enquadram na Visão Estratégica para o Plano de Recuperação Económica de Portugal 2020-2030 e da Estratégia de Desenvolvimento “Norte 2030”;
- d) A crescente dificuldade em obter financiamento para intervenção no património existente exige que se pondere o recurso a parcerias com o setor privado, nomeadamente, a possibilidade de se obter patrocínios para recuperação de edifícios através de doações ou de acordos de *namings*. Tratando-se de uma solução que não gera consenso, importa assegurar espaços de discussão e de validação que garantam a pertinência das parcerias, clarifiquem os compromissos e a idoneidade das instituições envolvidas, bem como o carácter exemplar da intervenção a realizar. A reflexão sobre este modelo poderá apoiar-se na análise de parcerias já realizadas;
- e) Em nenhum momento, a UMinho pode perpetuar situações de abandono ou ruína, o que torna necessária uma reflexão sobre a doação de edifícios à Universidade, procurando garantir que eventuais doações venham acompanhadas de soluções que permitam assegurar a manutenção dos edifícios. Neste contexto, poderá ser necessário discutir a possibilidade de alienação temporária ou definitiva de património edificado. Tratando-se de uma solução que não gera consenso, importa que seja amplamente debatida, calendarizada e aprovada no âmbito da “estratégia para a reabilitação e valorização do património construído da UMinho”;
- f) É necessária uma profunda revisão das residências, aumentando a oferta e reorganizando os seus espaços, assegurando conforto, intimidade e boas condições de descanso e de trabalho;

- g) É conveniente que a gestão dos edifícios se faça de acordo com um modelo de maior proximidade, por exemplo:
- i. A possibilidade de se celebrar um Contrato Programa com as UO, tendo em vista uma melhor manutenção dos edifícios;
 - ii. A possibilidade de se agilizar a manutenção dos edifícios para responder à falta de recursos humanos nas mais diversas artes e ofícios, nomeadamente, nos serviços técnicos, permitindo consolidar rotinas de manutenção para cuidar/tratar dos edifícios.
- h) É também pertinente criar políticas de transição digital, pela criação de sistemas inteligentes para a gestão e manutenção dos *campi*.

2.5.2. Campi e Sustentabilidade

A **neutralidade carbónica e a eficiência e transição energética** requer que sejam implementadas soluções bioclimáticas e passivas de controlo ambiental e a melhoria da eficiência energética dos *campi*, com redução do consumo de energia e implementação de sistemas de microprodução.

O **reaproveitamento da água** exige a redução do consumo da mesma e a implementação de soluções de reaproveitamento e tratamento das águas pluviais e residuais limpas.

A **redução de resíduos e a economia circular** requer o reforço da rede de ecopontos, incentivos ao reaproveitamento e à triagem, bem como a criação de um “banco” de materiais e equipamentos acessível à comunidade UMinho.

A **promoção da vida ao ar livre** reflete o contributo da UMinho para a promoção da educação ambiental e a urgência em estancar o consumo e a impermeabilização do solo. Exige a promoção e a proteção da fauna e da flora dos *campi*, bem como a afirmação de um lugar público de sociabilização (e não de um lugar de estacionamento).

2.5.3. Campi, Cidade e Sociedade

Consolidação e/ou crescimento

- A UMinho continua a crescer nos *campi* e fora deles, sendo cada vez mais multipolar: o Ave Park; os espaços em Couros (Garagem Avenida e Teatro Jordão), que entram em funcionamento no verão de

2021; os espaços em Vila Nova de Famalicão implantados em estreita proximidade com o tecido empresarial.

- É crescente o número de entidades/municípios da região que apresentam desafios à UMinho, importando, por isso, refletir sobre a presença/implantação da UMinho no território.
- É necessário aproveitar as possibilidades de consolidação e de expansão dos *campi*, incluindo a retoma do protocolo entre a UMinho, a Câmara Municipal de Braga e os proprietários de parcelas confinantes ao *campus* de Gualtar, que permitam tornar mais porosa a relação dos *campi* com a cidade.

O ensino, o lazer, a cultura, o desporto e o habitar

- É necessário repensar a política de utilização/arrendamento dos espaços da UMinho, espaços frequentemente considerados obsoletos se comparados com os disponibilizados pelas mais diversas instituições locais.
- É necessário disponibilizar, de forma ágil, à comunidade local, serviços e espaços com boas condições espaciais e infraestruturais, reforçando o bom exemplo dos espaços desportivos, hoje utilizados por diversas associações e coletividades locais.

Enquanto **parte da cidade** e não como mundo à parte da cidade, a UMinho deve:

- Chamar os atores locais (dos mais institucionais aos mais informais e subversivos), para que reconheçam nos *campi* um lugar ao qual podem aceder, um lugar aberto ao exercício da cidadania;
- Repensar os procedimentos de controlo e de segurança, que, mais do que um obstáculo, devem ser um “convite” à descoberta, à fruição e à sociabilização, já que os *campi* são de todos;
- Repensar o rés-do-chão dos edifícios, de modo a torná-los mais abertos aos *campi* e à cidade.

2.5.4. Campi e Mobilidade

A mobilidade suave, segura e sustentável deverá incluir:

- O desenvolvimento de um Plano de Mobilidade intra e inter *campi* que promova a segurança de todos os utentes e a redução dos custos das deslocações;
- A melhoria dos espaços pedonais e da sua articulação com a envolvente próxima;
- A redução da presença do automóvel e das velocidades elevadas,
- A integração dos *campi* na rede de ciclovias da cidade e da região.

Os sistemas de mobilidade coletiva e/ou partilhada:

- Afirmar os *campi* enquanto interfaces das mais diversas formas de mobilidade, nomeadamente, dos transportes urbanos rodoviários e ferroviários;
- Promover a mobilidade partilhada suportada por aplicações de partilha do carro ou da bicicleta;
- Disponibilizar um serviço de transportes com frequência e flexibilidade que assegure os movimentos entre *campi*.

2.6. Governação

A UMinho tornou-se uma organização muito complexa, fruto dos múltiplos e diversos projetos em cujo desenvolvimento se encontra envolvida, e a sua governação é um desafio constante. Esta candidatura pretende dar um sinal claro de perceção deste problema e de compromisso com a sua solução.

Assim, são identificadas três dimensões críticas para a governação da UMinho – a descentralização (estrutura), a administração e serviços (processos) e a transparência e *accountability* (atuação). As propostas aqui apresentadas assumem apenas o que se entende poder ser feito, no atual quadro regulamentar (legislativo e estatutário), o que significa que não se discute a mudança estatutária.

2.6.1. Diagnóstico

A UMinho debate-se com um conjunto de bloqueios internos que limitam o seu percurso de afirmação e que têm progressivamente levado ao crescente e generalizado desconforto e uma certa desmotivação dos vários atores que integram a comunidade académica.

Descentralização

A UMinho funciona com serviços centralizados que, muitas vezes, não correspondem às necessidades das UO, dos seus projetos de ensino e investigação e da sua interação com a sociedade. A excessiva clivagem entre estes serviços e as necessidades reais de funcionamento revelam-se, nomeadamente, nos seguintes aspetos:

- a) Reduzida intervenção das UO nas decisões estratégicas e correntes da Instituição;
- b) Falta de investimento no pessoal técnico, administrativo e de gestão das UO, mesmo quando confrontadas com tarefas supletivas;

- c) Papel pouco ativo do Conselho de Presidentes na elaboração de propostas e soluções, sendo apenas solicitado a dar pareceres.

Administração e Serviços

O funcionamento da Universidade, nas áreas de suporte ao desenvolvimento dos projetos de ensino e investigação, evidencia disfunções significativas face à natureza das solicitações geradas pelo desenvolvimento dos projetos de ensino, de investigação e de interação com a sociedade. A Universidade confronta-se, na sua ação, com a lentidão de processos, em particular ao nível da execução financeira, incluindo a contratação de pessoas e de bens e serviços, ou no quadro da execução de projetos de investigação, que retiram competitividade à Instituição. Esta situação tem ainda como consequência muito negativa a desmotivação dos membros da academia mais capazes na promoção de projetos de sucesso. Os principais problemas a que a universidade tem que responder são:

- a) Burocracia excessiva e inútil (também nas plataformas informáticas);
- b) Lentidão, centralização e casuismo nas autorizações de gestão corrente (como os cabimentos, por exemplo);
- c) Serviços centrais com poder de decisão excessivo e nem sempre bem informado, com dificuldade de comunicação com as UO e as suas subunidades.

Transparência, confiança e *accountability*

As imprevisibilidades e complexidades dos contextos, incluindo as dificuldades orçamentais e as solicitações da tutela em *timings* curtos, devem reforçar a necessidade de se agilizarem os mecanismos de consulta e de escrutínio das decisões do modo mais alargado e expedito que seja possível, dando resposta:

- a) Ao reduzido escrutínio das decisões ao nível dos órgãos;
- b) À dificuldade de responsabilização dos serviços centralizados.

2.6.2. Propostas

A UMinho tem de ser capaz de responder aos bloqueios internos. As suas UO são hoje estruturas maduras, fruto da consistência dos seus projetos e da qualificação dos seus recursos humanos. Estas circunstâncias requerem que sejam alteradas as suas formas de organização e de funcionamento.

Descentralização

A UMinho deve explorar, nos limites estatutários, os **níveis de autonomia das suas UO**, reconhecendo que o **elevado nível de centralização** da Instituição constitui hoje um obstáculo à agilidade da decisão, bem como à agilidade da responsabilização. Neste sentido:

- a) É imprescindível dotar as UO de orçamentos e *plafonds* comunicados de forma atempada, respeitando a sua autonomia dentro dos constrangimentos da Instituição como um todo;
- b) É necessário colocar nas UO os recursos humanos necessários e qualificados, contrariando a tendência atual para a concentração de recursos e promoções apenas nos serviços centralizados;
- c) O agendamento do Conselho de Presidentes deve ser aberto às questões que as UO desejem debater.

Melhoria de serviços e processos

A reorganização das unidades de serviços a que se procedeu recentemente através do novo regulamento orgânico tem de ter correspondência na **revisão dos procedimentos administrativos** e na **melhoria dos sistemas de informação**, procurando modelos de administração céleres, simples e flexíveis. A UMinho tem de responder adequadamente à diversidade e à complexidade dos processos com que hoje se confronta. E tem de fazê-lo de forma atempada (com base num período máximo de resposta vinculativo), justificada e escrutinável através de meios previamente definidos.

Transparência, confiança e *accountability*

Com a reforma estrutural dos serviços centralizados completada, cabe agora à Reitoria articular a ação desses serviços com as necessidades efetivas das UO e suas subunidades.

Num contexto reconhecidamente difícil no plano económico e financeiro, a sustentabilidade da UMinho é um desígnio para o qual o Conselho Geral, bem como todos os órgãos e estruturas da Universidade, tem de concorrer, velando por que os orçamentos e as contas, bem como os planos e relatórios de atividades, exprimam, de forma transparente e adequada, um compromisso com uma gestão de qualidade. O Conselho Geral deve ser dotado de instrumentos que permitam uma adequada e **permanente monitorização da atividade da Universidade**.

É desejável que o Conselho Geral ausculte as UO, os centros de investigação e outras áreas da Universidade para se inteirar do “estado da comunidade UMinho”, pelo menos, com frequência anual. O perfil dos elementos

externos do Conselho Geral será definido com especial ênfase numa matriz de conhecimento e experiência em áreas críticas para o desenvolvimento estratégico da UMinho, bem como no seu comprometimento e disponibilidade. Tendo por base um modelo de coesão entre as UO, será necessário que os dados que apoiam as decisões e os vários modelos de distribuição de recursos sejam conhecidos de todos. Deve pugnar-se pelo reforço da qualidade das decisões, tanto materialmente (fundamentação e resultados) como temporalmente (celeridade), na produção e no seu escrutínio.

2.7. Sustentabilidade Organizacional

A uma universidade viva, como entidade dinâmica, devem ser colocados sempre novos desafios, sendo o desafio da sua sustentabilidade um dos seus maiores designios. A missão da Universidade só pode ser concretizada com uma visão que permita a sua sustentabilidade futura, como organização e como elemento essencial do ecossistema em que se enquadra, a sociedade.

2.7.1. Sustentabilidade global da UMinho

A sustentabilidade global da UMinho depende de várias dimensões (social, humana, ambiental e económica) e das suas interseções, com implicações no ensino, investigação e interação com a sociedade, suportada num modelo de governação eficiente e alicerçado numa visão estratégica. A sustentabilidade pode ser vista em duas perspetivas. Do ponto de vista endógeno à organização, esta deve garantir a sua continuidade, sem sobressaltos, otimizando os seus recursos sem comprometer o futuro. Como elemento do ecossistema, a Universidade deve promover e desenvolver ações que garantam a sustentabilidade deste ecossistema, sendo um elemento potenciador da mudança, para novos comportamentos mais sustentáveis. Na construção de uma visão, identificaram-se necessidades a que devemos responder integrando tendências, que nos permitam assumir um posicionamento diferenciador e, dessa forma, alavancar as nossas forças e competências. Com base nesta abordagem, destacam-se três linhas de pensamento para a construção uma UMinho com maior sustentabilidade.

2.7.2. Uma Universidade mais inclusiva

Uma Universidade **mais inclusiva**, onde se aposta nas pessoas, atraindo e retendo talento no seu bem-estar e onde se valorizam políticas ambientais e sustentáveis. Em alinhamento com objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 (4, 10 e 11), devemos promover lógicas de economia circular, criando e

comunicando uma imagem institucional, da marca UMinho. A partir de modelos educacionais inovadores e transformadores, com potencial para atingir novos públicos, a UMinho deverá assumir um posicionamento diferenciador, que mobilize competências internas para a satisfação de necessidades e para se posicionar nacional e internacionalmente.

A Universidade, no seu funcionamento e na sua ação, está subordinada a um conjunto de regras, princípios e valores que decorrem dos seus estatutos. A vida institucional requer uma participação ativa das pessoas e dos corpos em que se integram. A promoção da participação, nos diversos órgãos e estruturas, tem que ser promovida como condição para que a Universidade possa realizar plenamente os seus objetivos.

2.7.3. Uma Universidade mais competitiva

Uma Universidade **mais competitiva**, capaz de gerar mais riqueza (captar mais fundos e serviços), com uma gestão mais eficiente. A partir de uma aposta numa digitalização orientada para a agilidade, eficiência e disponível para a reengenharia de processos, a UMinho deve promover uma visão moderna da sociedade (Sociedade 5.0), desempenhando um papel de integrador social. Com esta perspetiva e usando os *campi* num ambiente tendencialmente multilingue e como *living labs*, a UMinho deve apostar, de forma determinada, num ecossistema de inovação, baseado numa solução integrada e integradora, que alavanque a Universidade e a região.

2.7.4. Uma Universidade mais influente

Uma Universidade mais **influyente**, que seja verdadeiramente um *hub* de definição da agenda política regional, desempenhando um papel proactivo no desenvolvimento de uma sociedade mais inteligente, mais culta. Com efeito, a UMinho é a única Instituição com posicionamento (real e percebido) transversal e agregador na região e pode (deve), em bom alinhamento com as prioridades regionais e nacionais, constituir-se como o catalisador de geração de políticas (educativas, de inovação, sociais). Esta ligação com o meio (poderes públicos e tecido empresarial) gera envolvimento da sociedade civil em ações concretas e permitirá a coordenação ativa e integradora de políticas urbanas e da região como um todo.

Mensagem do Mandatário

A Universidade do Minho é convocada para decidir sobre o seu futuro. Este é sempre um momento ímpar porque gera reflexão e definição de uma visão orientadora para o futuro. No primeiro plano, importa rever o que conquistamos, o que nos limita, que tendências e oportunidades nos esperam e que desafios enfrentamos. Sem pretender ser exaustivo na análise, diria que: i) a UMinho reafirmou a sua centralidade no desenvolvimento da Região e o seu papel inovador no contexto pedagógico e científico nacional; ii) que tal foi alcançado pese embora os constrangimentos operacionais que limitam a nossa competitividade; iii) exploramos oportunidades que o contexto nos proporcionou e iv) estamos melhor posicionados para enfrentar os desafios que vivemos e para os que os novos contextos nos irão impor. A este respeito, gostaria de salientar a forma correta e pronta como a UMinho respondeu (e continua a responder) à extraordinária crise pandémica que vivemos.

E isto projeta-nos, sem demagogia, para o futuro. Para a concretização da Missão e para a construção da Visão. Com engenho, convicção e sentido de responsabilidade, teremos de aumentar o nosso impacto. A escala e a urgência dos desafios que enfrentamos hoje exigem que a UMinho seja mais efetiva e eficiente; precisamos de uma nova forma de operar que amplie os níveis de autonomia e responsabilidade e que nos permita ser ágeis perante ameaças inesperadas. Uma UMinho que aposte na geração de conhecimento, mas também na aplicação de conhecimento em soluções e na transferência dessas soluções para além dos limites dos Campi. Uma UMinho guiada pela responsabilidade social e pelos valores de serviço à comunidade. Uma UMinho que promova um ambiente educacional transformativo e de referência, capaz de atrair e afiliar talento e de gerar valor económico e social.

Nenhum projeto se faz sem pessoas. Nenhum projeto se faz sem liderança. E, neste momento, queria deixar bem claro que este movimento de subscritores desta lista ao Conselho Geral acredita que o Professor Rui Vieira de Castro é a pessoa certa para liderar este projeto. Esta profunda convicção assenta em argumentos concretos, onde se destacam a visão holística e integradora da UMinho, a disponibilidade para ouvir e construir soluções, o respeito pela pluralidade e pelo contraditório, a defesa dos valores e dos compromissos, a capacidade de agregar pessoas.

São estes os atributos de liderança que a UMinho precisa.

É esta a Visão em que nos revemos.

É este o caminho que defendemos para cumprir a nossa Missão.

Nuno Sousa

Candidatura ao Conselho Geral da Universidade do Minho

Lista B

2021

Lista de candidatos

EFETIVOS

- 1 Luis Alfredo Martins do Amaral
- 2 Ana João Gomes Rodrigues
- 3 Sandra Cristina Almeida Paiva
- 4 João Manuel Cardoso Rosas
- 5 Delfina Rosa da Rocha Gomes
- 6 Paulo Alexandre da Costa Araújo Sampaio
- 7 Isabel Maria Costa Soares
- 8 Nuno Miguel Dias Cerca
- 9 António Joaquim Onofre de Abreu Ribeiro Gonçalves
- 10 Moisés Adão de Lemos Martins
- 11 Ana Paula Loução Martins
- 12 Joana Maria Madeira Aguiar Silva

SUPLENTE

- 1 António José Vilela Pontes
- 2 Ivo Pereira de Oliveira
- 3 João Manuel Pimentel Cainé
- 4 Paulo Jorge Freitas Oliveira Novais
- 5 Serafim Pedro Madeira Froufe
- 6 Ana Paula da Assunção Esteves
- 7 João Carlos Cerejeira da Silva
- 8 António Manuel Clemente Lázaro
- 9 Íris Susana Pires Pereira
- 10 Raul Manuel Esteves de Sousa Fanguero
- 11 Vitor Hugo Ferreira de Matos
- 12 Vitor Hugo Eira Pereira

Candidatura ao Conselho Geral da Universidade do Minho

Lista B

2021

Lista de subscritores

- 1 Fernando Manuel de Almeida Alexandre
- 2 Álvaro Iriarte Sanromán
- 3 Cláudia Maria Neves Simões
- 4 Cláudia Cristina Vieira Carvalho Oliveira Ferreira Augusto
- 5 Cristina Manuela Araújo Dias
- 6 José Augusto Brito Pacheco
- 7 José Gabriel de Oliveira Andrade Júnior
- 8 José Manuel Ferreira Machado
- 9 José Manuel Pereira Vieira
- 10 José Mendes Machado
- 11 Leandro da Silva Almeida
- 12 Luis Manuel Dias Coelho Soares Barbosa
- 13 Maria Aldina Bessa Ferreira Rodrigues Marques
- 14 Maria Fernanda Jesus Rego Paiva Proença
- 15 Maria Manuela Sansonetty Gonçalves Corte-Real
- 16 Mário João Ferreira Monte
- 17 Mário Miguel Machado Osório Gonçalves
- 18 Nuno Miguel Machado Reis Peres
- 19 Olga Machado de Sousa Carneiro
- 20 Patrícia Penélope Mendes Jerónimo Vink
- 21 Paulo António Alves Pereira
- 22 Pedro Jorge Monteiro Bandeira
- 23 Pedro Miguel Ferreira Martins Arezes
- 24 Pedro Ricardo Luís Morgado
- 25 Sofia Catarina Soares Figueiredo

Candidatura ao Conselho Geral da Universidade do Minho

Lista B

2021

Lista de apoiantes

Adriano Moreira	EE
Albertino Gonçalves	ICS
Alberto Dias	EC
Alberto José Gonçalves Carvalho Proença	EE
Alessandra Aparecida Souza da Silveira	ED
Alexandra Maria Lafaia Machado Abranches	ILCH
Álvaro Miguel Céu Gramaxo Oliveira Sampaio	EA
Américo Fernando de Gravato Morais	ED
Ana Alexandra Caria	EEG
Ana Cristina Braga	EE
Ana Cristina Braga Pinheiro	EE
Ana Gabriela Vilela Pereira Macedo	ILCH
Ana Guilhermina Seixas Duarte Melo	ICS
Ana Júlia Viana Cavaleiro	EE
Ana Luisa Mendanha Falcão	EM
Ana Luísa Oliveira Marques Veloso	EP
Ana Maria Santos Costa Soares	EEG
Ana Maria Tomás De Almeida	IE
Ana Paula Almada Faria Bettencourt Estevão	EC
Ana Paula Marques	ICS
Ana Rita Castro Carvalho	EE
Ana Sofia Cavadas Afonso	IE
Ana Vera Machado	EE
Anabela Cruz dos Santos	IE
Anabela Martins Silva	EEG
Anabela Susana de Sousa Gonçalves	ED
André Moura Leitão Cerejeira Fontes	EA
Andreia Cristiana Teixeira Castro	EM
Andreia Filipa Ferreira Salvador	EE
Ângela Rosa Pinho Costa Maia	EP
Ângelo Miguel Quaresma Gomes Martingo	ILCH
António Augusto Martins Oliveira Soares Vicente	EE

Lista B - Afirmar a Universidade, Valorizar as Pessoas, Ganhar o Futuro!

António Carlos Silva Abelha	EE
António Carvalho Silva	IE
António José Bento Gonçalves	ICS
António Vieira	ICS
Armando Alberto Nova Pinto Almeida	EM
Armando Ferreira	EC
Armando Venâncio	EE
Arnaldo Rui Azevedo Sousa Melo	ICS
Artur Jorge Araújo Magalhães Ribeiro	EE
Artur Manuel Cavaco Paulo	EE
Bárbara Guimarães Salazar Coimbra	EM
Beatriz Pereira	IE
Bruna Patrícia Cardoso Peixoto	ILCH
Bruno Figueiredo	EA
Cândida Vilarinho	EE
Carina Isabel Soares Cunha	EM
Carla Manuela Pereira Marinho Silva	EE
Carlos Alberto Maia Dominguez	EA
Carlos Eduardo Almeida de Abreu Amorim	ED
Carlos Manuel Ribeiro Silva	IE
Carlos Mendes de Sousa	ILCH
Carlos Pazos Justo	ILCH
Carolina Feliciano Sá Cunha Machado	EEG
Cidália Maria Ferreira Silva	EA
Cláudia Manuela Cunha Ferreira Botelho	EE
Cristiana Cerqueira Leal	EEG
Cristina Maria Catalão Quintelas	EE
Cristina Maria Moreira Flores	ILCH
Custódia Martins	IE
Cynthia Arantes Ferreira Luderer	ICS
Dalila Alves Durães	EE
Delfina Sá Soares	EE
Diamantino Manuel Ínsua Pereira	EC
Diana Sara P Ferreira Conceição	EE
Edson Capoano	ICS
Eduardo Ferreira	EE
Eduardo Jorge Cabral Santos Fernandes	EA
Eduardo Jose Gudiña Perez	EE
Elisabete Fraga Freitas	EE
Emília Araújo	ICS
Estela Guerreiro Silva Bicho Erlhagen	EE
Eugénia Maria Ribeiro Pereira	EP
Eurico Augusto Rodrigues Seabra	EE

Lista B - Afirmar a Universidade, Valorizar as Pessoas, Ganhar o Futuro!

Eva Sónia Moreira da Silva	ED
Fernanda Cristina Gomes Sousa Marques	EM
Fernando Aberto Soares Petronilho	ESE
Fernando Eduardo Batista Conde Monteiro	ED
Fernando Ferreira Alves	ILCH
Fernando José Fraga Azevedo	IE
Filipa Santos Costa Pinto Ribeiro Lacerda	EM
Flávio Nunes	ICS
Floriano Augusto Veiga Viseu	IE
Francesca Clare Rayner	ILCH
Francisco Andrade	ED
Francisco Miguel Portela Gama	EE
Gilberto Jorge Silva Martins	EE
Giuseppe Ballacci	ILCH
Graça Carvalho	IE
Gustavo Dias	EE
Helena Pires	ICS
Hernâni Gerós	EC
Hugo Alexandre Mendes Oliveira	EE
Hugo Daniel Abreu Peixoto	EE
Hugo Miguel Vale Leite Santos Almeida	EM
Idalete Maria da Silva Dias	ILCH
Ioannis Sotiropoulos	EM
irapuan Noce Brazil	EE
Irene Vitória Ribeiro Brito	EC
Isabel Cristina Moura	EE
Isabel Maria Soares Silva	EP
Isabel Ramos	EE
Ivo Domingues	ICS
Jean-Martin Rabot	ICS
Joana Isabel Ferreira Alves	EE
Joana Ribeiro Barbosa Cabral	EM
Joanne Madin Vieira Paisana	ILCH
João Arménio Lamego Lopes	EP
João José Fernandes Cardoso Araújo Cerqueira	EM
João Miguel Nobrega	EE
João Miguel Seiça Bessa Peixoto	EM
João Paulo Cabeleira Marques Coelho	EA
João Pedro Mendonça Assunção Silva	EE
João Pedro Nunes	EE
João Sérgio Feio Antunes Ribeiro	ED
Joaquim Barbosa	EE
Joaquim Filipe Araújo	EEG

Lista B - Afirmar a Universidade, Valorizar as Pessoas, Ganhar o Futuro!

Joel Borges	EC
Joel Felizes	ICS
Jorge Carvalho Pais	EE
Jorge Correia	EA
Jorge Cunha	EE
Jorge Manuel Martins Jorge	EC
Jorge Manuel Nunes Correia Pinto	EM
Jorge Manuel Silva Figueiredo	EC
José António Brandão Soares Carvalho	IE
José António Couto Teixeira	EE
José António da Silva Fernandes	IE
José António Oliveira	EE
José Augusto Palhares	IE
José Carlos Morgado	IE
José Carlos Nascimento	EE
José Dinis Carvalho	EE
José Eduardo Leite Fernandes Silva	ILCH
José Filipe Sá Rodrigues Soares	EE
José Luís Barroso Aguiar	EE
José Luís Meireles Baptista	ICS
José Luis Pereira	EE
José Manuel Meijome	EC
José Miguel Gomes Moreira Pêgo	EM
José Pedro Teixeira Domingues	EE
José Sousa Teixeira	ILCH
José Telhada	EE
Júlio Miguel Mesquita Duarte	EE
Júlio Viana	EE
Leonor Maria de Lima Torres	IE
Lídia Cristina Alves Morais Oliveira	EEG
Lino Costa	EE
Luís Filipe Barbosa Loureiro Pipa	ILCH
Luis Filipe Meira Machado	EC
Luís Francisco Gomes Dias Aguiar Conraria	EEG
Luís Gonzaga Pereira Dourado	IE
Luís Manuel Bragança Miranda Lopes	EE
Luís Manuel Couto Gonçalves	ED
Luis Silva Dias	EE
Luísa Maria Saavedra Ferreira Almeida	EP
Manuel Carlos Figueiredo	EE
Manuel Carlos Lobão Araujo Gama	ICS
Manuel Filipe Santos	EE
Manuel Rocha Armada	EEG

Lista B - Afirmar a Universidade, Valorizar as Pessoas, Ganhar o Futuro!

Marco António Carvalho Filho	EM
Marco Gonçalves	ED
Maria Alexandra Oliveira Gomes	IE
Maria Alfredo Moreira	IE
Maria Altina Silva Ramos	IE
Maria Carmo Franco Ribeiro	ICS
Maria Conceição Antunes	IE
Maria Cristina Cristo Parente	IE
Maria de Assunção André C. D. da Silva Vale Pereira	ED
Maria do Céu Taveira Castro Silva Brás da Cunha	EP
Maria do Sameiro Torres Gonçalves	EC
Maria Dulce Silva Geraldo	EC
Maria Fátima Cunha Moura Ferreira	ICS
Maria Fátima Monginho Baltazar	EM
Maria Fátima Morais Silva	IE
Maria Filomena Pereira Rodrigues Louro	ILCH
Maria Helena Martinho	IE
Maria Irene da Silva Ferreira Gomes	ED
Maria Isabel Mendes Veiga	EM
Maria João Marques Ferreira Sousa Moreira	EC
Maria João Sarmento Pestana de Vasconcelos	ED
Maria Madalena Cunha Faria Lira	EC
Maria Madalena Santos Alves	EE
Maria Manuel Lobo Pinto Oliveira	EA
Maria Manuela Silva Pires Silva	EC
Maria Marta Lobo de Araújo	ICS
Maria Miguel Carvalho	ED
Maria Pilar Pereira Barbosa	ILCH
Maria Rosário Girão Ribeiro Santos	ILCH
Maria Salomé Lira Duarte	EE
Mariana Adelaide Vieira Gonçalves Costa	EP
Maribel Yasmina Santos	EE
Marta Labastida Juan	EA
Miguel Abrunhosa de Brito	EE
Miguel Ângelo Dias Azenha	EE
Miguel Jorge Alves Miranda Bandeira Duarte	EA
Miguel Sopas Bandeira	ICS
Mikhail Vasilevskiy	EC
Montserrat Comesaña Vila	EP
Natacha Antão Moutinho	EA
Neide Marina Vieira Pereira	EM
Nelson Costa	EE
Nuno Castro	EC

Lista B - Afirmar a Universidade, Valorizar as Pessoas, Ganhar o Futuro!

Nuno Ricardo Maia Peixinho	EE
Odd Rune Straume	EEG
Óscar Manuel Lima Dias	EE
Patrícia Monteiro	EM
Patrício Ricardo Soares Costa	EM
Paula Carneiro	EE
Paula Margarida Vidigal Soares Teixeira Ferreira	EC
Paula Varandas Ferreira	EE
Paulo Afonso	EE
Paulo Cortez	EE
Paulo Jorge Ramisio Pernagorda	EE
Paulo Martins	EE
Paulo Mateus Mendes	EE
Pedro Camões	EEG
Pedro Costa	ICS
Pedro Libónio Martins	EC
Pedro Miguel Páscoa Santos Martins	ILCH
Pedro Ribeiro	EE
Pedro Sérgio Oliveira Branco	EE
Ricardo Ivan Barcelo Abeijon	ILCH
Ricardo Nuno Correia Pereira	EE
Ricardo Pedro Lopes Martins Mendes Ribeiro	EC
Rita Ribeiro	ICS
Roberto Merrill	ILCH
Rosa Cabecinhas	ICS
Rui Dinis Sousa	EE
Rui Lima	EE
Rui Manuel Ribeiro Castro Mendes	EE
Rui Manuel Silva Ralha	EC
Rui Sousa	EE
Rui Tavares	EC
Sandra Dias Fernandes	EEG
Sandra Marinho	ICS
Sílvia Correia Monteiro	IE
Sílvia Lima Gonçalves Araújo	ILCH
Sílvio Roberto Branco Santos	EE
Simão Pedro Pereira Vilaça	ESE
Sónia Glória Linhares Barbosa	EE
Susana Margarida Gonçalves Caires Fernandes	IE
Tatiana Andreevna Pozdniakova	EC
Tatiana Sofia Quinta Vidal Aguiar	EE
Teresa Jesus Costa Castanho	EM
Teresa Lino Neto	EC

Lista B - Afirmar a Universidade, Valorizar as Pessoas, Ganhar o Futuro!

Teresa Moreira	ED
Teresa Ruão	ICS
Teresa Sarmento	IE
Tiago Gil Oliveira	EM
Tiago Manuel Monteiro Mora Porteiro	ILCH
Victor Manuel Rodrigues Alves	EE
Vitor de Sousa	ICS
Vitor Francisco Mendes Freitas Gomes Fonte	EE
Vitor M. Ferreira Ribeiro Moura	ILCH
Ximene Bárbara Alves Fernandes Rego	ED
Zara Pinto-Coelho	ICS