



ANTÓNIO M. CUNHA

CANDIDATURA A REITOR DA UNIVERSIDADE DO MINHO



**CRESCER**

PARA GANHAR O

**FUTURO**



Universidade do Minho

2013/17







## **CRESCER PARA GANHAR O FUTURO**

*O potencial da UMinho e os contextos global, europeu, nacional e regional representam uma oportunidade de crescimento que permitirá reforçar a sua afirmação como instituição de referência no ensino superior e na investigação, bem como de agente do desenvolvimento sustentado do país.*





# ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>A centralidade da Universidade nas sociedades contemporâneas</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b>	Os atuais desafios sociais	<b>9</b>
<b>1.2</b>	Desenvolvimento sustentável e promoção da cidadania	<b>10</b>
<b>1.3</b>	Uma agenda universitária contemporânea	<b>12</b>
<b>2.</b>	<b>A Universidade do Minho: percurso, contexto e desafios</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	O percurso da UMinho	<b>15</b>
<b>2.2</b>	As marcas e as experiências da UMinho	<b>16</b>
<b>2.3</b>	Reafirmação e aprofundamento de (uma) ideia de Universidade	<b>19</b>
<b>3.</b>	<b>O programa de ação 2013-17</b>	<b>23</b>
<b>3.1</b>	Referencial	<b>23</b>
<b>3.2</b>	Vetores programáticos	<b>24</b>
<b>3.3</b>	Áreas de intervenção	<b>26</b>
<b>4.</b>	<b>O governo da Universidade</b>	<b>35</b>
<b>4.1</b>	Organização da equipa reitoral	<b>35</b>
<b>4.2</b>	Conselho de Gestão e Administração	<b>40</b>
<b>4.3</b>	Interação com as Unidades Orgânicas de Ensino e Investigação	<b>41</b>
<b>4.4</b>	Interação com o Conselho Geral	<b>41</b>
<b>5.</b>	<b>O Reitor e a equipa</b>	<b>43</b>
<b>5.1</b>	Currículo do candidato a Reitor	<b>43</b>
<b>5.2</b>	Notas curriculares da equipa reitoral	<b>44</b>



## **SIGLAS**

**A3ES** - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

**CI** - Centro de Investigação

**FCT** - Fundação para a Ciência e a Tecnologia

**H2020** - Programa Horizonte 2020

**IES** - Instituição de Ensino Superior

**INL** - International Iberian Nanotechnology Laboratory

**ISI** - Institute for Scientific Information

**PA 2013-17** - Programa de Ação 2013-17

**PE\_UMinho 2020** - Plano Estratégico da UMinho para o período 2014-20

**RIS3** - Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation

**SAMA** - Sistema de Apoios à Modernização Administrativa

**SIGAQ-UM** - Sistema Interno de Garantia da Qualidade da UMinho

**UE** - União Europeia

**UI** - Unidade de Investigação

**UMinho** - Universidade do Minho

**UOEI** - Unidade Orgânica de Ensino e Investigação

**WoS** - Web of Science

## SUMÁRIO

O presente Programa integra a candidatura a Reitor da Universidade do Minho de António M. Cunha.

As linhas de ação e as medidas apresentadas, bem como as opções de governo da UMinho preconizadas, resultam de uma leitura da realidade atual que confere grande centralidade à Universidade nas sociedades contemporâneas. A Universidade é essencial ao crescimento inteligente e ao desenvolvimento sustentável, como desígnios de valorização da cidadania crítica e da promoção cultural, por forma a vencer os desafios societais com que Portugal está confrontado.

O percurso, as vivências e as marcas identitárias que têm vindo a caracterizar a UMinho, nos contextos global e regional, justificam a aposta na ideia de Universidade constante do Plano Estratégico UMinho 2020, bem como na elaboração de uma agenda para a sua concretização.

O Programa de Ação que agora se apresenta propõe uma aposta no crescimento da UMinho. Crescimento para atingir os objetivos de Portugal no quadro europeu 2014-20, para garantir o futuro da Região e para cumprir os desígnios da UMinho enquanto Instituição de ensino superior e de casa do conhecimento.

Crescimento que se efetivará no alargamento e na diferenciação da oferta educativa; no reforço da investigação; na valorização do conhecimento e no seu impacto económico; na mobilização e integração de uma comunidade académica alargada; na diversificação das fontes de financiamento da atividade e da ação social; na maior internacionalização da Universidade; na dinamização da Região, na economia e na cultura; na melhoria das infraestruturas e dos Serviços, como garantia da melhoria das condições de vida e trabalho nos *campi*.



# 1. A CENTRALIDADE DA UNIVERSIDADE NAS SOCIEDADES CONTEMPORÂNEAS

## 1.1 Os atuais desafios sociais

Nos anos mais recentes, o diagnóstico da situação política, social e económica de um amplo número de espaços geopolíticos tem encontrado no conceito de “crise” um descritor particularmente poderoso. Em discursos mais analíticos ou mais programáticos, mais próximos da vida quotidiana das pessoas ou das organizações ou visando a formulação de modelos de sociedade, a crise económica e financeira, a crise demográfica, a crise ambiental, a crise energética, a crise dos sistemas políticos, a crise de participação cívica, a crise civilizacional e de valores são, nas suas manifestações, nos seus fatores explicativos e nas suas possibilidades de superação, objeto frequente de concetualização ou de referência.

Atualmente, Portugal e a sua envolvente de proximidade consubstanciam a centralidade da “crise” nas suas múltiplas dimensões e conhecem os seus impactos nas vivências quotidianas e nas formas de pensar o futuro coletivo.

Nesta circunstância, a identificação dos desafios sociais contemporâneos representa uma etapa necessária para orientar de modo mais efetivo a ação das pessoas, dos grupos e das instituições, nomeadamente das universidades. Se, entre estes, há desafios que carecem de uma resposta à escala global (não desprezando os seus efeitos à escala local), como será o caso das alterações climáticas ou da previsível rarefação dos combustíveis fósseis, outros há que suscitam respostas diferenciadas consoante os espaços geopolíticos, como sejam o envelhecimento das populações, as fraturas sociais (intergeracionais, interétnicas, entre outras), os efeitos dos modelos de desenvolvimento económico, os défices de representação na vida política, a insegurança (alimentar, na vida urbana, etc.), entre outros.

Portugal é, hoje, uma democracia representativa estável, que protagonizou 40 anos de profundas transformações políticas, sociais, económicas, educacionais e culturais. A classe média cresceu, a economia tornou-se mais aberta, os níveis de bem-estar aumentaram, o acesso dos portugueses à educação e à fruição de bens culturais generalizou-se de forma significativa. Contudo, o país continua a ter bloqueios no funcionamento das instituições democráticas, uma economia muito vulnerável a mudanças externas, grandes desigualdades sociais e, na origem de tudo isto, um baixo nível de qualificação da



população. Estas debilidades, que colocam Portugal com um dos mais baixos índices de desenvolvimento humano da União Europeia (UE), vêm sendo agravadas pelo impacto da atual crise económica e financeira.

No entanto, em múltiplas esferas de atividade, os portugueses dão provas de criatividade e capacidade de conceção e de realização, tendo o país áreas de excelência no tecido económico-productivo, na investigação, na arte e na cultura.

Portugal ampliou substancialmente a sua relevância enquanto produtor de conhecimento, dispondo hoje de recursos humanos muito qualificados e internacionalizados. Este capital, do país e das suas instituições, é porventura o mais importante ativo para endereçar com sucesso os desafios presentes e vindouros.

A posição específica de Portugal no contexto internacional é outro dos importantes ativos mobilizáveis. Com efeito, a relevância do país nos espaços de referência europeu, africano, americano e asiático, no contexto de uma lusofonia alargada e eclética, configura oportunidades que não podem nem devem ser ignoradas.

## **1.2 Desenvolvimento sustentável e promoção da cidadania**

O desafio maior que hoje se coloca a Portugal é o da garantia de um desenvolvimento sustentável e da valorização da cidadania. Um objetivo só concretizável se ponderadas devidamente as lições da História, se analisadas criticamente as circunstâncias atuais, se feita uma aposta séria e sistemática na qualificação das pessoas, se assumidas como designio a produção de conhecimento e a sua colocação ao serviço do desenvolvimento.

Em qualquer destas dimensões, a Universidade tem um papel central a desempenhar, ao contribuir para:

- apoiar a concetualização de novos modelos de desenvolvimento e garantir, através de práticas de transferência de conhecimento e tecnologia, condições para o fortalecimento do tecido produtivo;
- tomar consciência acerca da finitude dos recursos naturais e das exigências colocadas pelos modelos de desenvolvimento atuais, bem como para a procura de recursos alternativos, num quadro de promoção da preservação do meio ambiente e de resposta aos desafios da sustentabilidade energética;

- promover a saúde e o bem-estar das pessoas, estudando as condições efetivas destas e procurando formas de as melhorar;
- descrever fatores e efeitos da corrosão dos sistemas político, económico e financeiro e revalorizar a ética como condição para um novo contrato social;
- estudar as formas de exclusão social, incluindo as resultantes do desenvolvimento da sociedade da informação e promover novas formas de participação social e de exercício da cidadania.

O desempenho deste papel assenta numa forma específica de entender a Universidade, orientada para assegurar a educação superior das pessoas, o alargamento das fronteiras do conhecimento e a promoção do desenvolvimento, incluindo o local e o regional.

A Universidade encontra-se comprometida com a educação superior, fator determinante de participação na vida política, económica, social e cultural, do posicionamento perante os problemas contemporâneos e, conseqüentemente, do exercício de cidadania crítica. Para garantir este desiderato, a educação superior deverá ser tendencialmente “integral” e:

- orientada para a aquisição e o aprofundamento de saberes múltiplos, potenciadores do desenvolvimento pessoal, social e profissional;
- perspetivada como processo permanente, capaz de permitir seja a reafirmação seja a revisão e reorientação de percursos pessoais e profissionais.

A Universidade tem por definição um compromisso radical com o alargamento das fronteiras do conhecimento humano. Fá-lo perfilhando um quadro de valores humanistas. Fá-lo num contexto de busca de resposta aos problemas maiores que se colocam à humanidade, mas também na procura “desinteressada” do conhecimento. Fá-lo num contexto de co-operação, referência e reconhecimento internacional, utilizando dispositivos de controlo por pares da qualidade da produção científica, assumindo que a construção e reconstrução do conhecimento científico são um empreendimento coletivo.

A Universidade tem um outro compromisso, o do desenvolvimento das regiões com que mais imediatamente interatua. A educação superior das pessoas e a expansão do conhecimento não dispensam, antes reforçam, o compromisso da Universidade com a procura de soluções para os problemas económicos, sociais e culturais das pessoas e organizações do



seu entorno. A transferência de conhecimento e de tecnologia, bem como a promoção da educação e da cultura, corporizam esta outra faceta da missão da Universidade.

### 1.3 Uma agenda universitária contemporânea

A concretização dos compromissos antes expressos exige uma agenda ambiciosa que pense a Universidade a partir da interseção das suas responsabilidades sociais com as suas competências e considere os seguintes elementos estruturantes:

- Como uma instituição de cultura, com um papel essencial na preservação da memória não genética da humanidade, e como *locus* de produção de conhecimento novo, num quadro de relações interinstitucionais e internacionais. Estas características impõem, como condição, o seu entendimento como lugar do pensamento independente, da reflexão sem peias sobre o mundo físico e social. A Universidade tem na liberdade de pensamento um dos seus valores essenciais, por isso inalienável.
- Como lugar de disseminação do conhecimento através dos programas educacionais que desenvolve, capazes de atender a necessidades múltiplas das pessoas, de orientação mais académica ou mais profissional, mais pontuais ou de mais longa duração, de nível mais avançado ou mais inicial.
- Como instituição com particular atenção àquelas que são as carências de formação reveladas nos tecidos social e económico, as vontades expressas pelas pessoas ou as necessidades de preservação de corpos especializados de conhecimento e de formas da sua transmissão.
- Como agente de promoção da inovação, do desenvolvimento da economia, da cultura e da sociedade, através de interações mais diretas com atores, organizações e contextos. Este posicionamento exige grande abertura e articulação com entidades externas, rejeitando o conceito de “torre de marfim”, mas evitando a submissão a lógicas de mercado.
- Como plataforma ética e de responsabilidade social, exigente consigo mesma, nomeadamente nas práticas internas de gestão e de autoavaliação, bem como na pública prestação de contas.

Neste quadro de grande complexidade e exigência, a Universidade está naturalmente obrigada a crescer, como condição para afirmar a sua relevância, abrangendo grupos sociais cada vez mais vastos, explorando as diferentes áreas de conhecimento e diversificando os seus interlocutores. A flexibilidade e capacidade de transformação que a Universidade revelar serão importantes mais-valias para esse necessário e desejado crescimento.



## 2. A UNIVERSIDADE DO MINHO: PERCURSO, CONTEXTO E DESAFIOS

### 2.1 O percurso da UMinho

O início da atividade da UMinho em 1974 envolveu a tomada de decisões estratégicas que vieram a revelar-se muito conseguidas. Tal foi o caso do desenho da oferta educativa, que valorizou cursos em áreas de formação emergentes e aproximações inovadoras em domínios mais tradicionais, e da opção por um modelo matricial de relação entre projetos de ensino e unidades de recursos humanos, que permitiu rentabilizar estes últimos. Duas outras medidas vieram a traduzir-se em importantes efeitos distintivos: a valorização de novas metodologias de ensino e, naquilo que foi uma decisão pioneira entre as instituições de ensino superior (IES) portuguesas, a introdução generalizada de práticas de avaliação do ensino.

A UMinho procedeu também à organização do seu sistema interno de investigação, apoiado em fortes parcerias internacionais, garantindo uma cobertura estruturada das várias áreas científicas e níveis de desempenho que a foram colocando na primeira linha das instituições de investigação nacionais.

Desde a sua origem, a UMinho valorizou fortemente a articulação com o seu contexto, com o setor produtivo e, no quadro da ação cultural, construiu, lenta mas seguramente, uma rede de relações que a tornaram um ator decisivo nesses domínios, que não apenas na região onde se insere. Assim, a Universidade constituiu-se como fator de inovação, de promoção cultural e de geração de riqueza particularmente relevante.

O percurso que a Universidade foi trilhando alicerçou-se na qualificação de recursos docentes, assumido desde o início como um objetivo institucional essencial, e na construção de infraestruturas de qualidade.

Estas orientações, de natureza “genética”, acabaram por se constituir como constantes do percurso histórico da Universidade, naturalmente sujeitas a apropriações diferenciadas consoante os tempos, as circunstâncias e os atores envolvidos.

O programa de candidatura que agora se apresenta reivindica como referência este património da Universidade, em si e no modo como ele foi plasmado nos Estatutos da Universidade



e no Plano Estratégico da UMinho para o período 2014-20 (PE\_UMinho 2020), documentos em cuja elaboração o presente candidato a Reitor teve uma intervenção significativa.

Nos últimos anos, a UMinho consolidou a sua posição no quadro do sistema científico nacional e internacional; alargou o seu portefólio de cursos ao nível da formação graduada e pós-graduada, ao mesmo tempo que realizou um ambicioso plano de racionalização da oferta educativa; aprofundou a articulação entre o ensino e a investigação; reforçou a sua interação com a sociedade, estruturando e alargando o ecossistema de inovação em que se integra e a atividade cultural que promove; e robusteceu a sua posição internacional, promovendo a mobilidade de alunos e docentes, desenvolvendo cursos em parceiras internacionais, aprofundando a sua participação em redes de cooperação em investigação e desenvolvimento.

Como resultado destes desempenhos, a UMinho surge hoje muito bem colocada em variados *rankings* internacionais que avaliam, de diferentes perspetivas, a atividade das IES, e os diagnósticos feitos ao sistema nacional de produção e disseminação de conhecimento científico reconhecem a posição privilegiada que a Universidade hoje detém.

## **2.2 As marcas e as experiências da UMinho**

As universidades, partilhando embora o propósito comum da produção e da disseminação do conhecimento, procuram marcas identitárias que contribuam para a sua diferenciação, reforcem a sua capacidade de atração e otimizem o seu projeto de educação superior.

A UMinho tem presentemente uma posição de progressiva afirmação no contexto nacional, no que à produção científica diz respeito, como evidenciado na tabela 1.

Tabela 1 - Evolução 2005-12 do número de publicações para Portugal e a UMinho

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Portugal	6.487	8.065	8.159	9.859	10.792	12.025	13.060	14.600
UMinho	447	587	578	794	761	884	1035	1281
Contribuição UMinho	6,9%	7,3%	7,1%	8,1%	7,1%	7,4%	7,9%	8,8%
Variação anual Portugal	5,9%	24,3%	1,2%	20,8%	9,5%	11,4%	8,6%	11,8%
Variação anual UMinho	-4,1%	31,3%	-1,5%	37,4%	-4,2%	16,2%	17,1%	23,8%

Fonte: ISI - WoS (todos os tipos de publicações)

A produção científica da UMinho vem crescendo regularmente ao longo dos últimos oito anos e fá-lo acima da média do crescimento do país. A investigação da UMinho encontra-se fortemente apoiada numa política de acesso aberto ao conhecimento, pioneira a nível nacional, assumida como imperativa desde 2011, traduzindo um compromisso com a disponibilização generalizada dos resultados da sua investigação científica, numa lógica de prestação de contas e de maximização da disseminação da atividade dos seus investigadores, com os consequentes ganhos de visibilidade e afirmação.

A UMinho oferece atualmente mais de 50 cursos de licenciatura e mestrado integrado, com cursos novos em áreas de desenvolvimento estratégico (casos das licenciaturas em Teatro, em Design de Produto e do mestrado integrado em Engenharia Física) e vem estabelecendo uma política alargada de introdução de componentes de formação transversal. Ao nível da formação pós-graduada, para lá dos cursos que disponibiliza em exclusivo, cobrindo um grande número de áreas ao nível do mestrado e do doutoramento, oferece hoje vários outros em colaboração com instituições nacionais e estrangeiras. Os resultados obtidos recentemente pela Universidade no concurso de programas doutorais FCT são um excelente testemunho da qualidade da sua oferta pós-graduada.

A UMinho vem protagonizando um entendimento da sua ação formativa no quadro de um projeto de educação integral. A importância que a UMinho vem atribuindo à prática



desportiva e a diversidade das experiências culturais que vão sendo oferecidas aos estudantes são disso um bom exemplo.

A Universidade desempenha um importante papel como fator de inovação e dinamização do tecido produtivo, através das práticas de promoção do empreendedorismo, de transferência de conhecimento e de tecnologia e da valorização do conhecimento que produz. O papel central da UMinho neste domínio ficou expresso no relatório disponibilizado pela FCT em 2013 sobre o sistema científico e tecnológico nacional, em que aparece como a universidade portuguesa com uma mais densa rede de relações com o tecido económico.

A Universidade tem também como marca essencial da sua ação o compromisso com a qualidade, como testemunham a conceção e a colocação em funcionamento do seu sistema interno de garantia da qualidade (SIGAQ-UM), cujo espectro alargado contempla o ensino, a investigação e a interação com a sociedade, a atividade das estruturas científicas e pedagógicas e dos serviços de apoio. O SIGAQ-UM foi recentemente certificado pela A3ES.

Muitos dos resultados que a UMinho vem obtendo assentam em sistemas de informação integrados, que se vêm revelando uma significativa mais-valia na criação das condições necessárias para a obtenção de níveis de desempenho institucionalmente relevantes. Neste âmbito, foram realizados recentemente grandes investimentos em *hardware* e *software* no âmbito do projeto SAMA, que permitirão a desmaterialização da quase totalidade dos processos administrativos e a disponibilização de aplicações informáticas de mais fácil utilização para suporte das atividades pedagógicas, científicas e de gestão. Estes sistemas entrarão progressivamente em funcionamento a partir de setembro de 2013.

As marcas da UMinho têm materializações em práticas e experiências que representam orientações que devem ser perseguidas e aprofundadas.

A UMinho assume-se como instituição que opera no espaço global. Esta orientação vem conhecendo expressão maior: i) na participação em redes de investigação e no desenvolvimento de projetos de ensino em parcerias internacionais; ii) na mobilidade de estudantes e docentes; iii) na aposta, ao nível do ensino, nos diversos espaços que têm o português como língua oficial, designadamente em Angola, Moçambique, Cabo Verde, Timor-Leste e Brasil, nos Estados Unidos e na China; e iv) nas parcerias nesse espaço de inserção natural da Universidade que é a Europa.

A UMinho inscreve-se também, de modo decisivo, no espaço regional para o que tem contribuído a sua natureza multipolar. A interação com a região vem tendo expressão em projetos que dão corpo a um compromisso com o seu desenvolvimento económico e cultural. É o caso do novo *campus* de Couros, em Guimarães, que representa uma nova forma de inserção da Universidade na cidade, assente em projetos como as licenciaturas em Teatro e em Design de Produto que estruturam novas formas de articulação com as pessoas, as instituições e as empresas. É o caso das Casas do Conhecimento, um projeto em parceria com autarquias da região (neste momento, Vila Verde, Vieira do Minho, Paredes de Coura, Fafe e Boticas), que visa contribuir para promover o acesso a bens culturais e combater a infoexclusão. É o caso, igualmente, da intensa atividade cultural que a Universidade promove, entre outros, nos domínios da música e de outras artes do espetáculo, das artes visuais - designadamente no âmbito de exposições realizadas nos seus museus e galerias - e da divulgação científica. O Festival de Outono representa, neste panorama, um momento particularmente alto, pela diversidade, qualidade e intensidade da oferta cultural que disponibiliza.

É o caso, ainda, da promoção de um amplo conjunto de atividades orientadas para a valorização económica do conhecimento produzido - a UMinho é a instituição líder nacional no patenteamento de produtos e processos - e para a criação de empresas por parte dos seus estudantes e docentes. Estas duas vias de inovação no tecido empresarial surgem alicerçadas em vivências e opções curriculares que muitos cursos oferecidos pela UMinho integram, com sucesso.

A Universidade e os seus corpos (docentes, investigadores, estudantes e trabalhadores não docentes) também protagonizam outras práticas que não apenas as estritamente pedagógicas e científicas, que visam as pessoas que a constituem ou que com ela interagem indiretamente, nos domínios da solidariedade e da ação social.

### **2.3 Reafirmação e aprofundamento de (uma) ideia de Universidade**

Num pano de fundo em que avultam o percurso da Instituição e aquelas que são as suas marcas distintivas, o desenho de um programa que estruture uma candidatura a Reitor da Universidade não pode deixar de exprimir a sua leitura sobre a definição de Universidade que o PE\_UMinho 2020 comporta.



A UMinho deve ser uma **Universidade completa**, promovendo ativamente o desenvolvimento de todos os campos científicos e áreas de formação que hoje a compõem.

A UMinho deve ser uma **Universidade de investigação**, reforçando a sua posição nos contextos nacional e internacional, dotando-se, para o efeito, das adequadas infraestruturas e dos necessários mecanismos de apoio à investigação.

A UMinho deve comprometer-se com um programa de **educação integral**, garantindo aos seus membros, designadamente aos seus estudantes, condições que permitam o desenvolvimento das múltiplas dimensões do humano, não apenas no plano técnico-científico, mas também nos planos social, cultural e desportivo.

A UMinho deve acentuar o seu contributo direto para o **desenvolvimento económico, social e cultural** do país e da região, através da investigação que promove e dos tipos de formação que disponibiliza, não descurando a importância da investigação fundamental e a necessária preservação da capacidade de formação atualmente instalada.

A UMinho deve aprofundar a sua vertente de **internacionalização**, reforçando a sua presença nas redes e organismos internacionais de investigação, aumentando o número de estudantes estrangeiros e em mobilidade, ampliando o número de parcerias internacionais que suportem o desenvolvimento de projetos de ensino interinstitucionais.

A UMinho deve providenciar a criação de mecanismos que reforcem a **participação** dos seus corpos nos vários órgãos e estruturas, independentemente da continuação de práticas mais informais que experiências como os fóruns UMinho vieram a revelar serem particularmente úteis. A Universidade deve também aprofundar a sua descentralização através de uma maior autonomia e responsabilidade das Unidades Orgânicas de Ensino e Investigação (UOEI) na gestão dos seus recursos humanos e financeiros.

A UMinho deve ser **eficiente e eficaz** na gestão dos seus recursos. O reforço dos sistemas de informação deve ser prosseguido e medidas de contenção de custos de funcionamento deverão ser adotadas. A introdução de uma metodologia de orçamentos globais para as UOEI contribuirá também para este objetivo.

A UMinho deve prosseguir e reforçar **práticas inclusivas**, assegurando que, independentemente das suas opções políticas ou religiosas, condição social, etnia, género ou orientação sexual, nenhum membro da comunidade académica seja discriminado, e promover políticas ativas de combate a qualquer tipo de discriminação.

A UMinho deve assumir o **equilíbrio financeiro** como objetivo institucional, procurado através de uma maior diversificação das fontes de receita e de uma continuada intervenção junto da tutela para garantir maior transparência e equidade no financiamento das IES públicas.

Se a UMinho enfrenta desafios comuns às outras IES, tem desafios próprios que decorrem do seu posicionamento específico e do modo como interpreta a sua missão.

O desafio maior, no médio prazo, é o **crescimento**: crescimento do número de alunos, através do alargamento e diversificação da oferta formativa; crescimento da sua produção científica; crescimento da sua importância como fator de inovação económica e social; crescimento do seu impacto na região; e crescimento dos seus níveis de internacionalização.

Crescimento que envolverá também o reforço da posição da Universidade nos contextos internacional, nacional e regional, exigindo uma particular atenção à qualidade do desempenho nos seus diversos níveis de ação. A UMinho assume explicitamente os referenciais do Espaço Europeu de Investigação e do Espaço Europeu de Ensino Superior, independentemente de a sua ação perspetivar outros contextos geográficos.

Este crescimento será efeito de recursos humanos qualificados e, por isso, a continuação da aposta nas pessoas é um outro desafio da Instituição, que importa afirmar num tempo em que os constrangimentos da ação da Universidade se vêm repercutindo negativamente sobre a necessária renovação geracional.

A Universidade é uma instituição pública, ao serviço do bem público, que usa recursos públicos. Esta realidade exige da Universidade uma contínua prestação pública de contas sobre a sua ação naquelas que são as várias dimensões em que ela se desenvolve.



## 3. O PROGRAMA DE AÇÃO 2013-17

### 3.1 Referencial

O Programa de Ação 2013-17 (PA 2013-17) que agora se apresenta inscreve-se na história e no presente da UMinho, tem como referencial os Estatutos da Universidade do Minho e é tributário do PE\_UMinho 2020, designadamente na visão para o período em causa:

*Em 2020 a Universidade do Minho será um centro de educação, de criação e de valorização do conhecimento com cerca de 25.000 alunos e grande atratividade internacional, apostado no desempenho dos seus centros de investigação e na qualidade e diferenciação do seu projeto educativo, tendo como marcas identitárias dos seus estudantes o saber, a criatividade e a ética, constituindo-se como agente promotor do desenvolvimento económico, social e cultural;*

O Programa de Ação reafirma uma ideia de Universidade assente em nove dimensões estruturantes, referidas no *item 2.3*, e no compromisso com as metas institucionais para 2020, nomeadamente:

- 25.000 estudantes, com 45% de alunos de pós-graduação e uma forte aposta no ensino à distância;
- referência internacional na investigação;
- universidade portuguesa com maior impacto no desenvolvimento socioeconómico;
- novas fontes de financiamento;
- uma das 3 primeiras universidades portuguesas na generalidade dos indicadores.

Naturalmente, a apropriação deste quadro de referência estratégica será fortemente condicionada pelo contexto socioeconómico nacional e por eventuais reformas no sistema nacional de ensino superior que nele poderão determinar alterações. De acordo com desenvolvimentos políticos recentes, são esperadas a muito curto prazo alterações legislati-

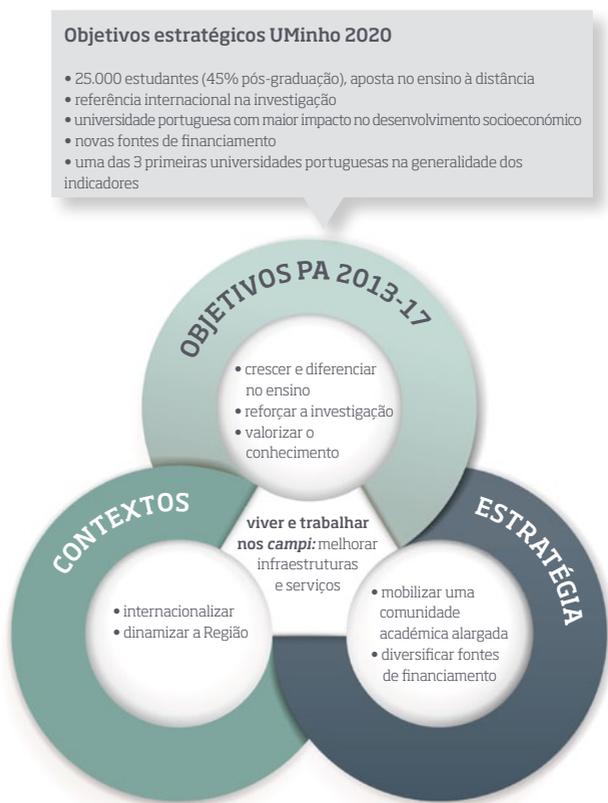
vas ou decisões governamentais nos seguintes domínios: Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior, Estatuto do Estudante Estrangeiro e Rede do Ensino Superior.

Este Programa de Ação retoma e aprofunda a aposta de crescimento assumida pelo PE\_UMinho 2020, projetando sobre ela uma perspetiva própria, tendo presentes os grandes constrangimentos que Portugal atravessará no futuro próximo. Esta opção é fundamentada na ideia preconizada para a UMinho na secção 2, na leitura do papel da Universidade nas sociedades contemporâneas assumida na secção 1 e na realidade e potencial da Região que ancora a UMinho.

### 3.2 Vetores programáticos

Tendo igualmente em conta os percursos, contextos e desafios identificados nas secções 1 e 2, o PA 2013-17 resulta da articulação de oito vetores programáticos, esquematicamente representados na figura 1 e a seguir enquadrados.

Figura 1 - Conceito estratégico associado ao Programa de Ação 2013-17





No período 2013-17, a ação da UMinho deverá assumir três objetivos principais, a especificar nos planos de atividades anuais:

Vetores-objetivo	V1 - crescer e diferenciar no <b>ensino</b>
	V2 - reforçar a <b>investigação</b>
	V3 - <b>valorizar</b> o conhecimento

A estratégia para atingir estes objetivos assentará em dois vetores:

Vetores-estratégia	V4 - mobilizar a <b>comunidade académica</b> alargada
	V5 - diversificar fontes de <b>financiamento</b>

Estes vetores serão simultaneamente consumados no espaço global e no entorno regional:

Vetores-contexto	V6 - <b>internacionalizar</b>
	V7 - dinamizar a <b>Região</b>

O desenvolvimento das medidas correspondentes a estes vetores pressuporá a continuada adequação das infraestruturas dos *campi* e a progressiva melhoria dos serviços:

Vetores-suporte	V8 - viver e trabalhar nos <i>campi</i> : melhorar <b>infraestruturas e serviços</b>
-----------------	---



## 3.3 Áreas de intervenção

### 3.3.1 Áreas de missão

A missão da Universidade, a sua realidade e a experiência de administração recente levam a definir as seguintes áreas de missão:

- Educação;
- Investigação;
- Valorização do Conhecimento e Projetos Especiais;
- Qualidade e Avaliação.

Acresce a estas a área de gestão administrativa e financeira.

Em cada área de missão serão asseguradas as funções correspondentes ao funcionamento normal da Universidade, dando cumprimento ao quadro legal em vigor e ao estipulado em regulamentos e outros documentos internos da Universidade.

O presente Programa de Ação para o período 2013-17 materializa-se numa combinação de Medidas de Missão (MM), que se desenvolvem no âmbito das quatro áreas de missão elencadas (Quadros 1 a 4), e Medidas Transversais (MT), estas apresentadas adiante no *item* 3.3.2.

## QUADRO 1 - Área de Missão 1: Educação

Medidas a implementar e nível de impacto nos vetores programáticos

<b>OBJETIVO:</b>	<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>V3</b>	<b>V4</b>	<b>V5</b>	<b>V6</b>	<b>V7</b>	<b>V8</b>
Aumentar a população dos diferentes ciclos de estudos, atraindo estudantes estrangeiros e alargando a tipologia da oferta, com grande aposta no ensino a distância	Crescer e diferenciar no ensino	Reforçar a investigação	Valorizar o conhecimento	Mobilizar a comunidade académica	Diversificar financiamento	Internacionalizar	Dinamizar a Região	Melhorar infraestruturas e serviços
<b>MEDIDAS</b>								
<b>MM1.01 - Atração de estudantes estrangeiros</b> Programa de promoção internacional da UMinho, com estratégias específicas para os países alvo, em articulação com as cidades de Braga e de Guimarães.								
<b>MM1.02 - Cursos em consórcio</b> Coordenação e alargamento da oferta de cursos em parceria com outras instituições, aos níveis de licenciatura, mestrado e doutoramento.								
<b>MM1.03 - Cursos no exterior</b> Quadro de referência para desenvolvimento de cursos conferentes de grau em instalações externas à UMinho.								
<b>MM1.04 - Educação integral</b> Projeto educativo diferenciador dos ciclos de estudos da UMinho, baseado em componentes de formação transversal.								
<b>MM1.05 - Projeto mérito estudantil</b> Promoção de uma cultura de mérito e excelência no corpo discente, através de bolsas de mérito e outros prémios para os estudantes com melhor desempenho.								
<b>MM1.06 - Mobilidade</b> Promoção e apoio à mobilidade de estudantes, docentes, investigadores e trabalhadores não docentes.								
<b>MM1.07/MM2.06 - Projeto UMinho PhD</b> Coordenação da formação doutoral, com criação de mecanismos promotores das melhores práticas internacionais neste domínio.								
<b>MM1.08 - Formação de docentes</b> Formação e atualização de docentes nos domínios de metodologias de ensino e utilização de plataformas eletrónicas e de outros recursos.								
<b>MM1.09 - Ensino a distância</b> Definição estratégica e implementação da operação "Ensino a Distância": modelo conceitual, solução técnica, tipologia da oferta e parcerias.								
<b>MM1.10 - Cursos de curta duração /novos públicos</b> Portefólio de cursos de especialização ou atualização em diferentes áreas temáticas, visando públicos diferenciados e respondendo a necessidades da sociedade ou a solicitações específicas de empresas ou de outras instituições.								
<b>MM1.11 - Ligação a escolas secundárias</b> Programa de ligação a escolas secundárias para promoção da cultura científica e identificação de estudantes com elevado potencial.								

 Impacto elevado

 Impacto moderado

## QUADRO 2 - Área de Missão 2: Investigação

Medidas a implementar e nível de impacto nos vetores programáticos

<b>OBJETIVO:</b>	<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>V3</b>	<b>V4</b>	<b>V5</b>	<b>V6</b>	<b>V7</b>	<b>V8</b>
<p>Consolidar a produção científica da UMinho, atraindo investigadores de grande qualidade, reforçando parcerias internacionais, melhorando infraestruturas, e aumentando o impacto dos seus resultados no desenvolvimento socioeconómico</p>	Crescer e diferenciar no ensino	Reforçar a investigação	Valorizar o conhecimento	Mobilizar a comunidade académica	Diversificar financiamento	Internacionalizar	Dinamizar a Região	Melhorar infraestruturas e serviços
<b>MEDIDAS</b>								
<b>MM2.01 - Sistema de Investigação UMinho</b> Gestão estratégica das áreas de investigação da UMinho: definição de objetivos institucionais e opções de investimento; enquadramento da ligação ensino-investigação; parcerias estratégicas, designadamente com o INL e instituições estrangeiras; e articulação com RIS3.								
<b>MM2.02 - Fórum CI</b> Coordenação e alargamento da oferta de cursos em parceria com outras instituições, aos níveis de licenciatura, mestrado e doutoramento.								
<b>MM2.03 - Apoio a projetos</b> Reforço da capacidade de apoio à preparação e execução de projetos, de modo a melhorar o desempenho da UMinho na captação de financiamentos competitivos para investigação.								
<b>MM2.04 - Projetos interdisciplinares</b> Identificação de áreas alvo e promoção de projetos de investigação multidisciplinares capazes de responder a desafios sociais.								
<b>MM2.05 - Infraestruturas de investigação</b> Reforço da infraestrutura de investigação, com base nas opções estratégicas do Sistema de Investigação UMinho e nas oportunidades H2020.								
<b>MM2.06/ MM1.07 - Projeto UMinho PhD</b> Coordenação da formação doutoral, com criação de mecanismos promotores das melhores práticas internacionais neste domínio.								
<b>MM2.07 - Horizonte 2020</b> Promoção da participação no H2020 e criação de condições para facilitar a integração em equipas internacionais e a preparação de candidaturas.								
<b>MM2.08 - Instituições europeias (EIT/ERC)</b> Desenvolvimento de iniciativas para promover a participação de docentes e iniciativas da UMinho em projetos e programas do EIT e do ERC, bem como de outras instituições de investigação internacionais.								

■ Impacto elevado    ■ Impacto moderado

**QUADRO 3 - Área de Missão 3: Valorização do conhecimento e projetos especiais**  
Medidas a implementar e nível de impacto nos vetores programáticos

<b>OBJETIVO:</b>	<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>V3</b>	<b>V4</b>	<b>V5</b>	<b>V6</b>	<b>V7</b>	<b>V8</b>
<p>Aumentar o impacto socioeconómico do conhecimento produzido na UMinho</p>	Crescer e diferenciar no ensino	Reforçar a investigação	Valorizar o conhecimento	Mobilizar a comunidade académica	Diversificar financiamento	Internacionalizar	Dinamizar a Região	Melhorar infraestruturas e serviços
<b>MEDIDAS</b>								
<b>MM3.01 - Estratégias de valorização do conhecimento</b> Gestão estratégica e definição de objetivos institucionais no domínio da proteção e valorização do conhecimento; articulação de atividades de investigação e RIS3.								
<b>MM3.02 - Ecossistema de Inovação UMinho</b> Dinamização e aprofundamento do ecossistema de inovação, reforçando as unidades de interface, nomeadamente o AvePark, a SpinPark e a TecMinho.								
<b>MM3.03 - Promoção do empreendedorismo</b> Desenvolvimento dos programas de promoção do empreendedorismo e de criação de empresas <i>Spin-off UMinho</i> .								
<b>MM3.04 - Gestão integrada das participadas</b> Gestão integrada das participadas UMinho no quadro da missão e da estratégia de valorização do conhecimento da Universidade.								
<b>MM3.05 - RIS3</b> Articulação com entidades dos sistemas económico-produtivo, gestão do território e ensino superior e investigação, com vista à construção de uma RIS3, no quadro de referência europeu.								
<b>MM3.06 - Projetos Especiais</b> Planeamento, definição e modelo de financiamento de projetos infraestruturais de grande relevância para a Universidade.								
<b>MM3.07 - Desporto e infraestrutura desportiva</b> Promoção da prática de desporto na comunidade académica. Desenvolvimento da infraestrutura desportiva. Coordenação e acompanhamento de eventos desportivos universitários.								

 Impacto elevado

 Impacto moderado

## QUADRO 4 - Área de Missão 4: Qualidade e avaliação

Medidas a implementar e nível de impacto nos vetores programáticos

<b>OBJETIVO:</b> Consolidar o SIGAQ-UM e as práticas de avaliação e <i>benchmarking</i>	<b>V1</b> Crescer e diferenciar no ensino	<b>V2</b> Reforçar a investigação	<b>V3</b> Valorizar o conhecimento	<b>V4</b> Mobilizar a comunidade académica	<b>V5</b> Diversificar financiamento	<b>V6</b> Internacionalizar	<b>V7</b> Dinamizar a Região	<b>V8</b> Melhorar infraestruturas e serviços
<b>MEDIDAS</b>								
<b>MM4.01 - Sistema de Garantia da Qualidade</b> Consolidação do sistema de garantia da qualidade (SIGAQ-UM) no domínio do ensino e aprofundamento dos processos de monitorização e melhoria contínua das atividades de investigação, interação com a sociedade e dos serviços de apoio.								
<b>MM4.02 - Avaliação do ensino</b> Aprofundamento do sistema de avaliação da qualidade do ensino, no quadro do SIGAQ-UM, dando resposta às obrigações legais.								
<b>MM4.03 - Rankings / Benchmarking</b> Suporte à participação da UMinho em <i>rankings</i> internacionais, na tomada de decisão sobre o processo e na preparação da informação de referência.								
<b>MM4.04 - Ética académica</b> Acompanhamento e suporte da atividade da Comissão de Ética e suas Subcomissões, bem como desenvolvimento de iniciativas promotoras do cumprimento pela comunidade académica do Código de Conduta Ética da UMinho.								
<b>MM4.05 - Empregabilidade</b> Observatório sobre empregabilidade da oferta de ensino da UMinho e seguimento das carreiras dos seus graduados, em articulação com as UOEL.								
<b>MM4.06 - Avaliação do pessoal</b> Coordenação das atividades de avaliação do desempenho de pessoal docente e investigador, bem como pessoal não docente e não investigador, nos termos dos respetivos regulamentos internos e da legislação aplicável.								



Impacto elevado



Impacto moderado

### **3.3.2 Intervenção transversal**

O quadro de referência estratégico da UMinho e as linhas orientadoras deste programa exigem um exercício de coordenação que salvguarde os princípios de identidade, coesão, autonomia, sustentabilidade e afirmação enformadores da ideia de Universidade explicitada em 2.3.

Para isso, será promovida uma abordagem transversal estruturada nas quatro dimensões a seguir referidas.

#### **Identidade**

Consolidação das marcas identitárias da UMinho aos níveis do seu quadro de valores, da sua organização e do seu relacionamento com o exterior, assumidas como elementos diferenciadores e estruturantes do projeto UMinho.

#### **Coesão e autonomia**

Promoção da coesão institucional, aos níveis da Universidade, das suas Unidades e dos seus corpos, num quadro de aprofundamento da autonomia das UOEl.

#### **Sustentabilidade**

Garantia da sustentabilidade futura da Instituição em termos económicos, potencial dos recursos humanos e qualidade da infraestruturra, num quadro de aprofundamento do relacionamento com os ex-estudantes e de alargamento da ação social a alunos com carências económicas.

#### **Afirmação**

Reforço da afirmação da Universidade, nos contextos internacional, nacional e regional, através do estabelecimento de parcerias estratégicas e de aprofundamento das práticas de comunicação externas e internas.

**QUADRO 5 - Intervenção transversal**

Medidas a implementar e nível de impacto nos vetores programáticos

<b>OBJETIVO:</b>	<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>V3</b>	<b>V4</b>	<b>V5</b>	<b>V6</b>	<b>V7</b>	<b>V8</b>
Consolidar a identidade institucional, aprofundar a coesão e autonomia internas, garantir a sustentabilidade futura e reforçar a afirmação externa da Universidade.	Crescer e diferenciar no ensino	Reforçar a investigação	Valorizar o conhecimento	Mobilizar a comunidade académica	Diversificar financiamento	Internacionalizar	Dinamizar a Região	Melhorar infraestruturas e serviços
<b>MEDIDAS</b>								
<b>IDENTIDADE</b>								
<b>MT1.01 - Opções institucionais</b> Tradução nos regulamentos internos das marcas identitárias da UMinho. Alteração dos Estatutos e normalização dos Estatutos das UOEI. Eleições eletrónicas para os órgãos internos.								
<b>MT1.02 - Projetos estruturantes</b> Projetos mobilizadores de grande impacto funcional e simbólico, assumidos institucionalmente, como é o caso do Sistema Integrado de Informação UMinho e do RepositórioUM.								
<b>MT1.03 - Política cultural</b> Desenvolvimento da política cultural como mecanismo privilegiado de interação com a sociedade e como elemento estruturante do projeto de <i>Educação Integral</i> .								
<b>MT1.04 - Política para a inclusão</b> Práticas internas destinadas a garantir condições de trabalho e de vida nos <i>campi</i> a pessoas com necessidades especiais e a acolher a diversidade na comunidade académica.								
<b>COESÃO E AUTONOMIA</b>								
<b>MT2.01 - Articulação UOEI</b> Articulação estratégica, programática e de gestão corrente, no quadro das estruturas e instrumentos de governo da Universidade.								
<b>MT2.02 - Articulação com corpos da Universidade</b> Auscultação dos corpos da Universidade, no âmbito dos órgãos estatutários e do Fórum UMinho.								
<b>MT2.03 - Sistema Integrado de Informação</b> Alargamento das funcionalidades e grau de integração de aplicações do Sistema Integrado de Informação da UMinho.								
<b>MT2.04 - Gestão administrativa e financeira</b> Aprofundamento dos mecanismos de gestão através do sistema de contabilidade analítica e evolução para uma prática de Orçamentos Globais para as UOEI.								

## SUSTENTABILIDADE

<p><b>MT3.01 - Fundraising</b> Consolidação de uma estrutura profissional de <i>fundraising</i> capaz de diversificar as fontes de financiamento da Universidade.</p>								
<p><b>MT3.02 - Recursos humanos</b> Gestão integrada e prospetiva dos recursos humanos face às necessidades identificadas nos planos estratégicos das UOEl e às perspetivas de evolução dos serviços da Universidade.</p>								
<p><b>MT3.03 - Gestão, manutenção e requalificação do parque edificado</b> Gestão das intervenções na infraestrutura, garantindo, com os recursos disponíveis, o melhor suporte às atividades de ensino e de investigação.</p>								
<p><b>MT3.04 - Ambiente e sustentabilidade</b> Avaliação e divulgação do desempenho económico, ambiental e social da UMinho, demonstrando o seu impacto local, regional e nacional.</p>								
<p><b>MT3.05 - Novas infraestruturas</b> Planeamento, projeto, financiamento e acompanhamento da construção das novas infraestruturas previstas no Plano Estratégico da Universidade.</p>								
<p><b>MT3.06 - Alumni</b> Dinamização da interação com a comunidade de ex-estudantes, promovendo as suas relações académicas, profissionais e afetivas com a Universidade.</p>								
<p><b>MT3.07 - Ação Social</b> Reforço da capacidade de intervenção da Universidade no apoio social aos seus estudantes, minimizando o abandono escolar por razões económicas.</p>								
<b>AFIRMAÇÃO</b>								
<p><b>MT4.01 - Internacionalização</b> Coordenação das iniciativas, no ensino e na investigação, tendentes a aumentar a internacionalização da Universidade, desenvolvendo estratégias específicas em função de países alvo e de áreas científicas.</p>								
<p><b>MT4.02 - Estratégia regional</b> Afirmação da Universidade na região, por via da centralidade e do protagonismo da Instituição, melhorando a interação com os outros atores relevantes, no quadro RIS3.</p>								
<p><b>MT4.03 - Comunicação</b> Consolidação da política de comunicação institucional, com reforço da componente interna, aumento de conteúdos audiovisuais, alargamento da presença nas redes sociais e criação de mecanismos para uma interação efetiva com os <i>Alumni</i>.</p>								
<p><b>MT4.04 - Parcerias institucionais</b> Coordenação das parcerias institucionais, internacionais ou nacionais, no quadro da estratégia de internacionalização e dos programas europeus 2014-20.</p>								

 Impacto elevado  Impacto moderado



## 4. O GOVERNO DA UNIVERSIDADE

### 4.1 Organização da equipa reitoral

Para concretizar este Programa de Ação, a equipa reitoral incluirá quatro Vice-Reitores e quatro Pró-Reitores que se articularão de acordo com o organograma da figura 2. A eventual nomeação de um quinto Pró-Reitor poderá ocorrer durante o exercício do mandato, caso tal se venha a revelar necessário.

A dimensão administrativo-financeira será assumida pelo Administrador, que trabalhará diretamente com o Reitor, no quadro das determinações do Conselho de Gestão.

O suporte administrativo e logístico à equipa será garantido pelos Serviços de Apoio ao Reitor, coordenados pelo respetivo Diretor de Serviços.

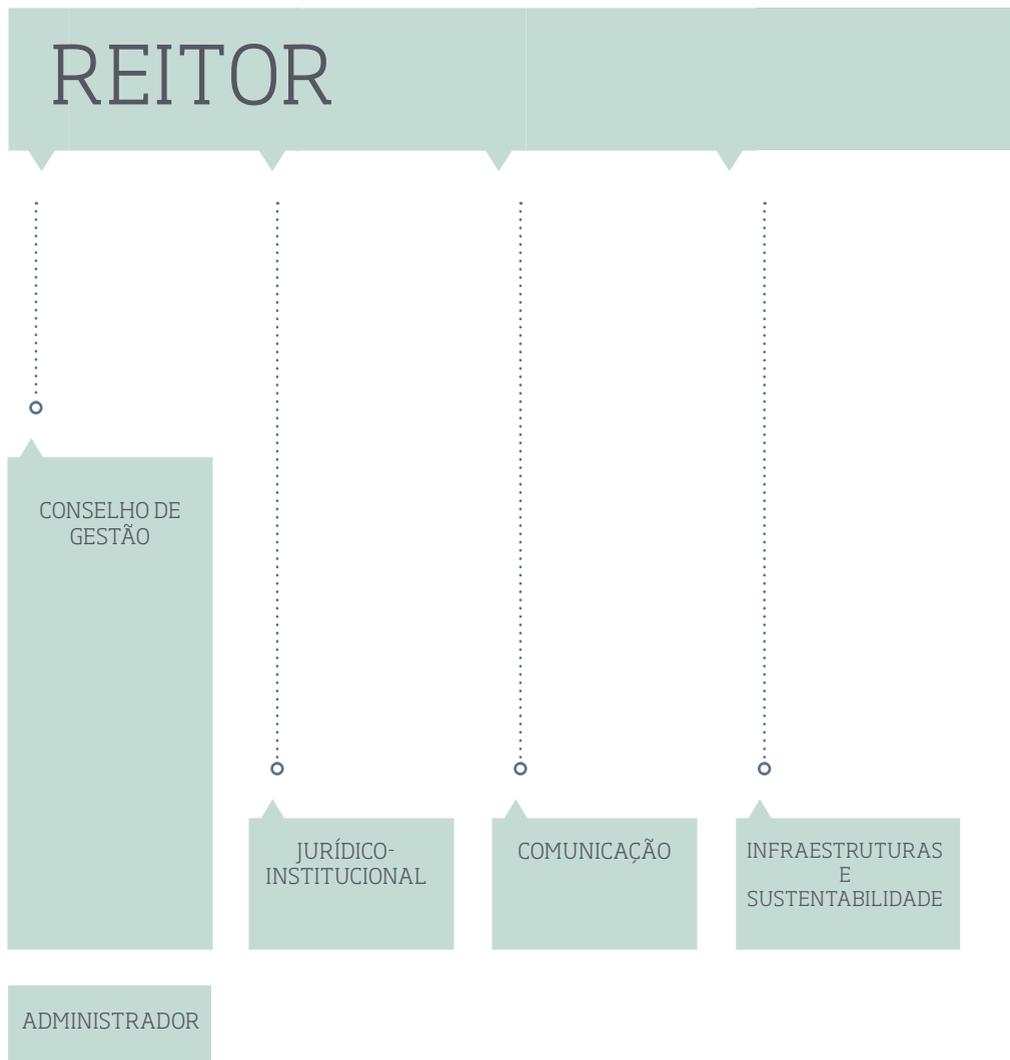
Os domínios de intervenção de cada Vice-Reitor correspondem às áreas de intervenção apresentadas no item 3.3.1.

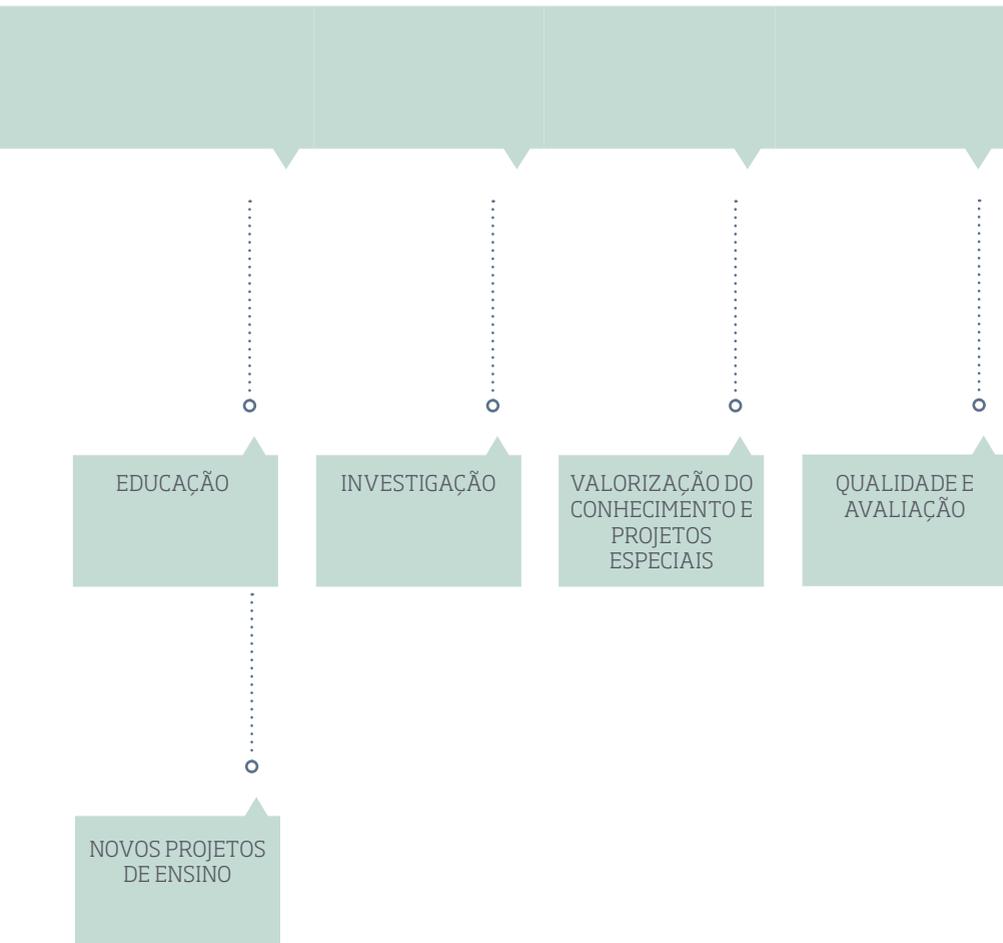
As áreas de intervenção transversal são coordenadas pelo Reitor, em articulação com toda a equipa e com apoio de Pró-Reitores para atividades específicas.

### Reitor

O Reitor assegurará a direção, a representação e o planeamento estratégico da Universidade, promovendo a consolidação da identidade institucional, a coesão e a autonomia internas, a sustentabilidade futura da Universidade e a sua afirmação externa. Para o efeito, coordenará a equipa reitoral, presidirá ao Conselho de Gestão, garantirá a articulação estratégica e funcional com as Unidades Orgânicas, Serviços, Unidades Culturais e Unidades Diferenciadas, bem como o planeamento estratégico em articulação com o Conselho Geral.

Figura 2 - Organograma da equipa reitoral







Equipa reitoral de candidatura de António M. Cunha

## **Vice-Reitor para a Educação**

O Vice-Reitor para a Educação coordenará a área respetiva e será responsável pelas medidas MM1.01 a MM1.06, enquadrando as atividades do Pró-Reitor para os Novos Projetos de Ensino.

Em conjunto com o Vice-Reitor para a Investigação, assegurará a implementação do Projeto UMinho PhD.

## **Vice-Reitor para a Investigação**

O Vice-Reitor para a Investigação coordenará a área respetiva e será responsável pelas medidas operacionais MM2.01 a MM2.08.

Em conjunto com o Vice-Reitor para a Educação, assegurará a implementação do Projeto UMinho PhD.

### **Vice-Reitor para a Valorização do Conhecimento e Projetos Especiais**

O Vice-Reitor para a Valorização do Conhecimento e Projetos Especiais coordenará a área respetiva e será responsável pelas medidas MM3.01 a MM3.07.

### **Vice-Reitor para a Qualidade e Avaliação**

O Vice-Reitor para a Qualidade e Avaliação coordenará a área respetiva e será responsável pelas medidas MM4.01 a MM4.06.

### **Pró-Reitor para os Assuntos Jurídico-Institucionais**

O Pró-Reitor para os Assuntos Jurídico-Institucionais coordenará, em articulação com o Reitor, a atividade respetiva e será responsável pela medida transversal MT1.01.

### **Pró-Reitor para a Comunicação**

O Pró-Reitor para a Comunicação coordenará, em articulação com o Reitor, a atividade respetiva e será responsável pela medida transversal MT4.03, bem como pelo protocolo institucional.

### **Pró-Reitor para as Infraestruturas e Sustentabilidade**

O Pró-Reitor para as Infraestruturas e Sustentabilidade coordenará, em articulação com o Reitor, a atividade respetiva e será responsável pelas medidas transversais MT3.03 a MT3.05.

### **Pró-Reitor para os Novos Projetos de Ensino**

O Pró-Reitor para os Novos Projetos de Ensino coordenará, em articulação com o Vice-Reitor para a Educação, a atividade respetiva e será responsável pelas medidas MM1.08 a MM1.11.

As interações entre os diferentes membros da equipa reitoral e os vetores programáticos são apresentadas na figura 3.

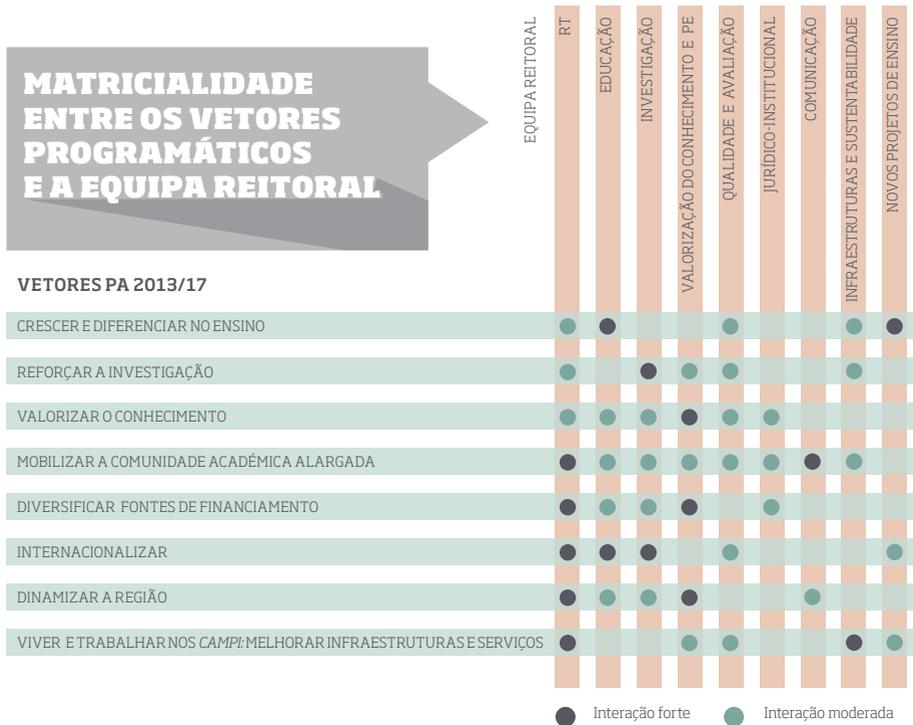


Figura 3 - Interações entre os vetores programáticos e a equipa reitoral

## 4.2 Conselho de Gestão e Administração

O Conselho de Gestão conduz, sob presidência do Reitor, a gestão administrativa, financeira e patrimonial da Universidade, bem como a gestão dos seus recursos humanos. As atividades associadas a esta área deverão aumentar significativamente os seus níveis de eficiência em resultado do projeto de desmaterialização que se efetivará até ao final de 2013. No quadro programático antes traçado, afigura-se particularmente relevante a procura de fontes de financiamento alternativas para a Universidade, que permitam a sua sustentabilidade e crescimento.



### **4.3 Interação com as Unidades Orgânicas de Ensino e Investigação**

O programa será implementado em articulação com as UOEI, tendo como referência os respectivos Planos Estratégicos. As plataformas institucionais para essa articulação são o Senado Acadêmico, constituindo as reuniões periódicas do Reitor com os Presidentes de UOEI um importante lugar para assegurar essa interação.

Outros mecanismos de articulação, orientados para âmbitos de ação mais específicos, serão o Fórum dos Centros de Investigação e a Comissão de Acompanhamento do SIGAQ-UM.

Neste contexto, terá grande relevância a medida MT2.04. Esta medida efetivará uma importante alteração no modelo gestão das UOEI, que passará a ser baseado em orçamentos globais, incluindo os custos associados a recursos humanos e funcionamento.

### **4.4 Interação com o Conselho Geral**

A articulação entre o Reitor e o Conselho Geral ganha expressão principal na aprovação do plano de ação para o quadriênio do mandato do Reitor; nas linhas gerais de orientação da Universidade nos planos científico, pedagógico, financeiro e patrimonial; na aprovação da proposta de orçamento, dos planos anuais de atividades da Universidade; e na apreciação dos respectivos relatórios. Na perspectiva programática que se perfilha nesta candidatura, a referida articulação será procurada em outras áreas que a atual conjuntura e o caminho que se propõe para o desenvolvimento da Instituição tornam especialmente relevantes; tal é o caso do regime jurídico da Universidade, no quadro das expectáveis alterações ao RJIES; do planeamento das atividades anuais; da reconfiguração do quadro de financiamento institucional; e, em circunstâncias em que sob ela impendam ameaças, da defesa da autonomia universitária.



## 5. O REITOR E A EQUIPA

### 5.1 Currículo do candidato a Reitor

#### ANTÓNIO AUGUSTO MAGALHÃES DA CUNHA

Nasceu em Braga em 1961, é casado e pai de dois filhos.

Licenciou-se em Engenharia de Produção, na UMinho em 1984.

Doutorou-se em 1991 em Ciência e Engenharia de Polímeros e fez Provas de Agregação na UMinho em 2001.

Iniciou a carreira docente na UMinho em 1984, sendo Professor Catedrático desde 2003.

Investigador do IPC - Instituto de Polímeros e Compósitos / I3N (Laboratório Associado do Estado), desenvolvendo trabalho científico em processamento e comportamento de polímeros e compósitos. Orientou 15 doutoramentos concluídos, participou ou coordenou diversos projetos de I&DT nacionais e europeus (Brite-Euram, FP5, FP6, FP7 e InterReg) e foi responsável pela organização de diversas conferências e cursos avançados internacionais.

Autor ou coautor de 2 livros, 120 artigos em revistas científicas

internacionais (referenciados no ISI), de 4 patentes e de 3 projetos vencedores de concursos nacionais de inovação industrial.

Administrador do PIEP - *Inovação em Engenharia de Polímeros* (2001-09) e do CEIIA - *Centro de Excelência e Inovação da Indústria Automóvel* (2005-09). Consultor e fundador de várias empresas, nacionais e estrangeiras, de plásticos e compósitos.

Membro do Senado Universitário da UMinho (1989-92).

Diretor do Curso de Engenharia de Polímeros (1991-96) e do Departamento de Engenharia de Polímeros da UMinho (1999-2004).

Presidente da Escola de Engenharia (2005-09).

Membro da Assembleia Estatutária da UMinho (2007-08) e do Conselho Geral da UMinho (2008-09).

Reitor da Universidade do Minho, desde outubro de 2009.

Membro da Comissão Permanente do Conselho de Reitores.

Presidente do *Padroado* da Fundação CEER (Universidades do Norte de Portugal e Galiza) e do Instituto Internacional Casa de Mateus.

Membro do Conselho Geral do INL (*International Iberian Nanotechnology Laboratory*), do *Governing Committee* do Programa MIT-Portugal, do Conselho Nacional da Educação e do *Research Policy Working Group* da *European University Association*.



## 5.2 Notas curriculares da equipa reitoral

### Vice-Reitores



**Rui Vieira de Castro**

Professor Catedrático do Instituto de Educação. Vice-Reitor da UMinho (2009-13). Vice-Presidente do Conselho Académico da UMinho (2006 a 2009). Autor ou coautor de mais de 70 trabalhos académicos nos campos da educação e linguagem e dos estudos de literacia, em cujo âmbito organizou 15 encontros científicos. Responsável por projetos de educação e desenvolvimento em Timor-Leste.



**José Fernando Gomes Mendes**

Professor Catedrático da Escola de Engenharia, Vice-Reitor (2003-05 e 2009-13), Pró-Reitor (2002-03), Presidente da TecMinho e do AvePark, Administrador da PortusPark, Membro do Conselho de Fundadores da Fundação de Serralves, Conselheiro Editorial do Jornal de Notícias, Consultor de EC (Brussels), EACEA (Brussels), ETF (Torino) e NERC (UK). Autor de 100 artigos e 9 livros.



**Graciete Tavares Dias**

Professora Catedrática da Escola de Ciências (EC). Autora ou coautora de cerca de 70 publicações nas áreas da petrogénese granítica e da geoconservação. Coordenadora do Centro de Ciências do Ambiente/CT, Diretora do Centro e do Departamento de Ciências da Terra, Presidente da EC (2006-09), Vice-Reitora da UMinho, com o pelouro da Qualidade, Avaliação e Ética Académica (2009-13).



**Rui Gonçalves dos Reis**

Professor Catedrático do Dept. Eng<sup>a</sup> de Polímeros. É Diretor do Lab. Associado ICVS/3B's, CEO do Instituto Europeu de Engenharia de Tecidos e Medicina Regenerativa e Presidente da *spin-off* Stem-matters. Coordenou 9 projetos europeus FP6/FP7, incluindo uma ERC Advanced Grant. É autor de 680 publicações ISI, editor chefe da revista JTERM (Wiley-Blackwell) e Presidente Eleito da TERMIS.

## Pró-Reitores



**Cláudia Viana**

Pró-Reitora da UMinho e Presidente do CEJUR, desde 2009. Professora Convidada da Escola de Direito e Professora Coordenadora do IPCA. Autora de publicações científicas, no âmbito do Direito da União Europeia e do Direito Público.



**Felisbela Lopes**

Professora Associada do Instituto de Ciências Sociais. Pró-Reitora da UMinho (2009-13). Autora de 6 livros sobre televisão e de 70 artigos científicos sobre o campo de jornalismo. Comentadora da RTP e colaboradora de vários jornais.



**Paulo J. Ramísio**

Professor Auxiliar da Escola de Engenharia. Pró-Reitor da UMinho (2011-13). Diretor-Adjunto do Centro de Território, Ambiente e Construção (2008-10). Autor de mais de 30 publicações científicas na área da Hidráulica e Ambiente.



**José Filipe Vilela Vaz**

Professor Associado com Agregação da Escola de Ciências, onde foi Vice-Presidente e Presidente do Conselho Pedagógico desde 2010. Autor ou coautor de 127 publicações científicas.

António M. Cunha 2013/17   
Candidatura a Reitor da Universidade do Minho Universidade do Minho