



Candidatura a Presidente do Instituto de Ciências Sociais
Universidade do Minho

PROGRAMA DE AÇÃO

Triénio 2025 - 2028



Ana Paula Pereira Marques

Braga, 19 de março de 2025

Apresentação da candidatura

Mais ICS, Melhor Futuro



2025 - 2028



O PROPÓSITO

Esta candidatura assume o **propósito** de **consolidação do trajeto do ICS** assumido nas últimas décadas, **reforçando o seu posicionamento** e **visão estratégica** face aos desafios futuros no quadro de uma conjuntura de grande incerteza.

Defende-se, por isso, um ICS como *locus* de projetos de ensino e investigação de qualidade e diferenciadores, combinado com abordagens pedagógicas criativas e inovadoras. **O reconhecimento do ICS na interação com a comunidade** projeta-o, igualmente, como uma Unidade Orgânica (UO) relevante no quadro da UMinho, associando-a ao reforço da sua **responsabilidade nos processos de coesão social e territorial, transição digital e climática**, alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 2030).



O PROPÓSITO

Nas últimas décadas, a universidade tem atravessado profundas mudanças. Neste quadro, as ciências sociais assumem um **papel cada vez mais relevante** face aos desafios tanto globais como locais, incluindo dimensões programáticas que **influenciam decisões e políticas públicas**. São frequentemente convocadas para refletirem sobre questões prementes da atualidade, bem como desempenharem um papel ativo como **coprotagonistas de mudanças e trajetórias** que promovam futuros mais sustentáveis, solidários e justos.

Para enfrentar os desafios próximos, críticos e imprevisíveis, a comunidade alargada do ICS (estudantes, docentes, investigadores, pessoal administrativo, técnico e de gestão, *alumni*, etc.) precisa de tempo para, de forma **reflexiva e colaborativa**, participar com propostas de ações no sentido de projetar um futuro melhor. Esta candidatura pretende estimular o **tempo de escuta e de voz no seio da comunidade ICS**, avançando, com este propósito, um conjunto de ações em alinhamento com os Objetivos Estratégicos delineados.



IDEÁRIO PARA O TRIÊNIO

A presente candidatura **subscreve a missão**, de acordo com o Artigo 3º dos Estatutos do ICS: “gerar, difundir e aplicar conhecimento no âmbito das Ciências Sociais e domínios afins, assente na liberdade de pensamento, promovendo a educação superior e contribuindo para a construção de um modelo de sociedade baseado em princípios humanistas, que tenha **o saber, a criatividade e a inovação** como fatores de **crescimento, desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade**”.



IDEÁRIO PARA O TRIÊNIO

Para a concretização dos eixos da Missão do ICS, a candidatura assume as seguintes **prioridades estratégicas**:

- PE 1** - Oferta formativa de qualidade, articulada com inovação pedagógica;
- PE 2** - Internacionalização e investigação reconhecida e relevante;
- PE 3** - Comunicação, partilha de conhecimento e interação com a comunidade;
- PE 4** - Sustentabilidade e coesão institucional, assente numa governação sólida.



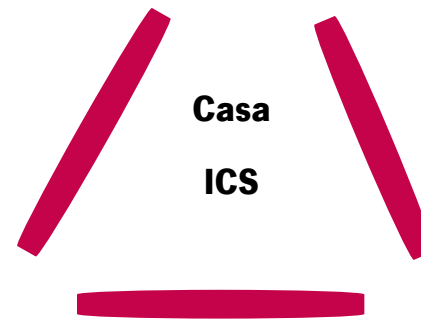
IDEÁRIO PARA O TRIÊNIO

Na concretização das prioridades estratégicas, enuncia-se o ideário de de **princípios e valores** de que partimos para **a construção do Programa de Ação** que aspiramos para um ICS mais fortalecido, e, sobretudo, alicerçado num melhor futuro.

Ambiente solidário e inclusivo

Otimismo e ambição

Autonomia, liberdade e
integridade



Promoção do diálogo e da participação ativa
de todo(as)

Equilíbrio dimensões profissional/pessoal



MOTE AGREGADOR E PILARES

50 ANOS: MAIS ICS, MELHOR FUTURO

2026 marcará os **50 anos de vida da casa ICS**: meio século de crescimento, de inovação, de conhecimento e de partilha. A celebração dos 50 anos do ICS constitui um marco indelével da nossa história coletiva! Expressa um momento de reflexão sobre a nossa identidade comum e **é um fator de união, bem como sinaliza a vitalidade e os desafios** para o futuro.

Celebrar 50 anos ICS constitui o mote agregador da proposta do Programa de Ação para o triénio 2025-2028, assente em três grandes pilares transversais.



50 ANOS: MAIS ICS, MELHOR FUTURO

1º Pilar

**Reconhecimento,
Protagonismo
e Identidade**

2º Pilar

**A Casa ICS:
Das infraestruturas a uma
cultura colaborativa**

3º Pilar

**Equilíbrio profissional e
pessoal, saúde e bem-
estar**



1º Pilar: Reconhecimento, Protagonismo e Identidade

Fazermo-nos ouvir e sermos a ponte entre memória, conhecimento e inovação. Assegurar protagonismo e identidade do ICS. Ter uma voz credível, respeitada e construir reputação, para que a relevância intrínseca do ICS se transforme em ação na comunidade interna e nas comunidades mais alargadas a nível regional, nacional e internacional.

O conhecimento da história, dos territórios, das pessoas e da vida em sociedade, bem como das formas de nos relacionarmos e comunicarmos, com vista a um mais profundo e crítico conhecimento do que nos rodeia, é mais necessário do que nunca. Consolidar a relevância das Ciências Sociais é um desígnio cujo tempo chegou, pelo que urge desenvolver pensamento crítico e criatividade, alicerçados nos saberes disciplinares que se cruzam, dando origem a novas soluções.



1º Pilar: Reconhecimento, Protagonismo e Identidade

Fazermo-nos ouvir e sermos a ponte entre memória, conhecimento e inovação. Assegurar protagonismo e identidade do ICS

2025

Rumo aos 50

2026

Celebrar os 50 por dentro e para fora

2027

Continuar mais 50





2º Pilar: A Casa ICS: Das infraestruturas a uma cultura colaborativa

A Casa ICS tem vindo a crescer e a complexificar-se. Primeiro, na diversidade do leque da oferta de cursos conferentes de graus (1º, 2º e 3º ciclos de estudos), que, em 2024/25, totalizam 1537 alunos. Mas, também, pela diversidade de outras tipologias de cursos breves creditados não conferentes de grau. A par desta expansão, a Casa ICS tem conhecido um envelhecimento acentuado do seu corpo docente, acompanhado pela estagnação das carreiras, exigindo-se, no entanto, um esforço acentuado em termos de carga letiva, gestionária e administrativa. Hoje, a dimensão organizacional do ICS é significativa, contando com uma estrutura de recursos humanos com 119 pessoas.



2º Pilar: A Casa ICS: Das infraestruturas a uma cultura colaborativa

Este é um pilar transversal focado na promoção de um *habitar* saudável, equilibrado e sustentável, com espaços de partilha entre as subunidades orgânicas, reforçando a cooperação, a integração de serviços e a equidade orçamental, na base da solidariedade e coesão institucionais.

1ª etapa

Auscultação

2ª etapa

Plano de ação

3ª etapa

Implementação





3º Pilar: Equilíbrio profissional e pessoal, saúde e bem-estar

A candidatura privilegia o princípio consagrado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre a agenda do trabalho digno, alinhado com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 (ODS8) da Agenda 2030. Fomentar condições de trabalho saudáveis e seguras são imprescindíveis para a promoção de saúde e bem-estar no trabalho. Nesse sentido, defende-se um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a promoção de ambientes harmoniosos baseados no respeito mútuo. Assumir-se-á uma estratégia de sensibilização e, sempre que possível, de encaminhamento para serviços competentes que permitam mitigar situações de menor saúde mental e física.

2025/26

Sensibilização

2026

Encaminhamento/sensibilização

2027/28

Encaminhamento/sensibilização



50 ANOS: MAIS ICS, MELHOR FUTURO

Programa de ação



2025 - 2028



PROGRAMA DE AÇÃO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS

PLANO DE AÇÕES



O Programa segue os princípios estabelecidos pela UMinho no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), preservando as especificidades do ICS.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Alicerçam-se nos **três pilares enunciados** atrás de forma transversal, sendo que as propostas de ação são estruturadas a partir de **cinco objetivos estratégicos**:

- OE 1** - Fortalecer um ensino de qualidade articulado com a inovação pedagógica
- OE 2** - Potenciar a internacionalização e a investigação de excelência, vinculadas aos desafios globais e locais
- OE 3** - Promover a transição geracional e valorizar as carreiras, atendendo a legítimas expectativas
- OE 4** - Promover a governação e coesão institucional do ICS
- OE 5** - Defender a identidade, a reputação e projetar a marca ICS



OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS E AÇÕES

OE1: Ensino de qualidade e inovação pedagógica

OP1: Promover a qualidade de projetos de ensino de 1º, 2º e 3º ciclos, incluindo a diversificação de formações especializadas e cursos breves, garantindo um ensino com potencial de atração de estudantes (nacionais e internacionais).

Ações

- Planear e apoiar processos de criação, avaliação e acreditação de cursos conferentes de grau;
- Apoiar a diversificação de formações especializadas e cursos breves em áreas inovadoras, envolvendo docentes, investigadores, doutorandos e outros elementos do ICS;
- Intensificar a relação com estudantes de nível pré-universitário, levando às escolas secundárias da região iniciativas de divulgação das licenciaturas e do conhecimento científico-social produzido no ICS;
- Reforçar ações de divulgação junto dos *alumni* e comunidade ICS.

OP2: Proporcionar e alargar espaços de reflexão sobre orientações estratégicas de investimento em projetos de ensino diferenciadores e inovadores, auscultando as tendências de procura e as dinâmicas do espaço internacional do ensino superior.

Ações

- Organizar anualmente as Jornadas Pedagógicas do Instituto de Ciências Sociais, um encontro com a participação de todos os corpos do ICS destinado a partilhar desafios, experiências, estratégias e soluções no âmbito da missão pedagógica do ICS e a propiciar oportunidades de cooperação em projetos formativos;
- Apoiar a participação em projetos e redes internacionais dedicados à reflexão e inovação do ensino das Ciências Sociais;
- Realizar regularmente reuniões com os diretores de cursos com vista a planear e melhorar a organização, simplificação e comunicação de procedimentos associados ao ensino.



OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS E AÇÕES

OE1: Ensino de qualidade e inovação pedagógica

OP3: Estimular a disseminação de “boas práticas” de inovação pedagógica na interação entre docentes e discentes, nos diversos contextos de aprendizagem e de acompanhamento e supervisão da comunidade estudantil.

Ações

- Divulgar “boas práticas” de inovação pedagógica de modo a ampliar a sua disseminação e incorporação pelos corpos discentes e docentes;
- Experimentar estratégias e práticas pedagógicas inovadoras e alinhadas com as expectativas e necessidades de estudantes e docentes;
- Envolver os docentes em projetos colaborativos de definição, cocriação e formação de práticas de inovação pedagógica;
- Criar e implementar instrumentos de acompanhamento dos percursos dos diplomados e contribuir para as suas estratégias de inserção e adaptação à esfera profissional e de formação ao longo da vida (em estreita articulação com o Gabinete de Gestão de Carreiras e Internacionalização).

OP4: Promover estratégias de combate ao insucesso e abandono escolar, potenciando o conhecimento já adquirido ao nível das comissões especializadas do ICS e dos projetos especiais disponibilizados pela UMinho.

- Realizar o diagnóstico e a monitorização de situações potenciadoras de abandono e insucesso de estudantes nos 1º, 2º e 3º ciclos;
- Oferecer aos estudantes “oficinas formativas” em competências de base em Ciências Sociais e competências transversais, em articulação com os centros de recursos existentes na Universidade;
- Estimular a participação dos estudantes do ICS em programas de mentoria;
- Atuar sobre a eficiência formativa nos cursos de 2º e 3º ciclo, promovendo formação especializada sobre orientação do trabalho de investigação e estágios e elaboração de dissertações e teses;
- Assegurar a monitorização dos percursos dos estudantes do 3º ciclo.



OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS E AÇÕES

OE1: Ensino de qualidade e inovação pedagógica

OP5: Assegurar condições para um ambiente educativo estimulante que promova a valorização pessoal, social, intelectual e profissional de todos os envolvidos.

Ações

- Promover um ambiente académico inclusivo e de reconhecimento da diversidade cultural, sob o princípio dos direitos humanos e da dignidade de todas as pessoas, nas suas diversas condições, necessidades, trajetórias e expectativas;
- Programar intervenções culturais e artísticas que respondam à missão da universidade de promover o direito à cultura e o pensamento crítico e reflexivo acerca da contemporaneidade;
- Diversificar os canais de comunicação com estudantes e *alumni*.



OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS E AÇÕES

OE2: Internacionalização e investigação de excelência

OP1: Promover a internacionalização do ICS

Ações

- Estimular a participação de estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão nos programas de mobilidade internacional existentes, através de ações de sensibilização, em articulação com os responsáveis pela Mobilidade Erasmus das subunidades e com a Unidade de Serviços de Apoio à Internacionalização;
- Ativar e dinamizar o Gabinete de Gestão de Carreiras e Internacionalização;
- Refletir sobre as possibilidades de criação de oferta formativa em inglês (e.g. unidades curriculares, cursos breves);
- Rever e atualizar os protocolos de mobilidade internacional existentes, alargando as redes de parcerias;
- Atualizar e promover uma plataforma interativa de informação sobre os protocolos de mobilidade internacional existentes, contribuindo para a visibilidade da internacionalização do ICS;
- Reforçar a participação do ICS na Aliança Arqus, como instrumento de valorização da internacionalização.



OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS E AÇÕES

OE2: Internacionalização e investigação de excelência

OP2: Estimular a interculturalidade

Ações

- Fomentar um ambiente intercultural, envolvendo toda a comunidade ICS com estudantes de mobilidade internacional, investigadores estrangeiros, em estreita articulação com diretores de curso e responsáveis da Mobilidade Erasmus das subunidades.

OP3: Promover excelência da investigação

- Organizar sessões de esclarecimento sobre as possibilidades de candidaturas a programas internacionais de investigação, em articulação com a Unidade de Serviços de Apoio à Internacionalização.
- Refletir, debater e sensibilizar a comunidade ICS sobre ética, boas práticas na publicação e práticas de ciência aberta.

OP4: Incentivar ciências sem muros /na comunidade

- Dinamizar iniciativas que levem às comunidades locais da região o desenvolvimento científico realizado no ICS, usando preferencialmente, a Rede Casas do Conhecimento, contribuindo para a articulação da Universidade com os territórios envolventes.

OP5: Promover sentido coletivo de investigação no ICS

- Promover iniciativas de diálogo e divulgação de projetos individuais e coletivos científicos, envolvendo investigadores e docentes pertencentes aos quatro centros de investigação - “ICS em Diálogo”.



OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS E AÇÕES

OE3: Promoção da transição geracional e valorização de carreiras

OP1: Assegurar condições para a gestão e previsão de carreiras

Ações

- Propor a constituição de um grupo de trabalho constituído por responsáveis pelas subunidades orgânicas para a definição de critérios das carreiras de docentes e investigadores;
- Elaborar um “Referencial” de contratação e renovação que possa ser um instrumento de apoio à decisão nos órgãos do ICS a médio prazo;
- Atender às legítimas expectativas de progressão de carreira do pessoal administrativo, técnico e de gestão.

OP2: Assegurar a transferência intergeracional de conhecimento

- Incentivar, a curto e médio prazo, estratégias de transferência intergeracional de conhecimento, redes de contactos e colaborações, entre outros aspetos, atendendo à saída de docentes e investigadores (por exemplo, por reforma ou jubilação);
- Acompanhar e apoiar a integração de nova geração de professores e investigadores;
- Estudar, em articulação com as diversas subunidades orgânicas de ensino e investigação, estratégias de redução da atividade e ritmo de trabalho, sobretudo de membros com carreiras longas e que assim o manifestem.



OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS E AÇÕES

OE3: Promoção da transição geracional e valorização de carreiras

OP3: Incentivar maior participação e envolvimento na aprendizagem ao longo da vida por parte dos docentes, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão

Ações

- Incentivar a organização de ações de formação por parte de docentes, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão;
- Valorizar a participação em ações de formação disponibilizadas no contexto do ICS e na UMinho para tecnologias emergentes (e.g. IA, gestão de dados) e temas como ética, diversidade e inclusão, saúde mental e bem-estar, entre outros.

OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS E AÇÕES

OE4: Governação e coesão institucional do ICS

OP1: Promover a coesão interna, cuidar do ambiente organizacional

Ações

- Criar um grupo de trabalho representativo dos corpos do ICS, com integração de um especialista externo (e.g. um arquiteto), para refletir sobre a reorganização dos espaços de trabalho existentes em Gualtar e Azurém, considerando a melhoria dos aspetos funcionais e fomentando o bem-estar bem como o sentido de pertença à Casa ICS;
- Criação de dois momentos no ano que fomentem o sentido de pertença e maior integração de todos, incluindo ações de team building, entre outras;
- Refletir, discutir e propor boas práticas de sustentabilidade ambiental na Casa ICS.

OP2: Prestar contas sobre a gestão através dos vários canais de comunicação existentes ou a criar

- Revisitar e criar novos canais para prestação de contas, promovendo a transparência e garantindo que a informação essencial seja suficientemente difundida;
- Obter informação sobre a satisfação da procura em relação ao portfólio de cursos não conferentes de grau do ICS e gizar, se necessário, estratégias de atuação;
- Obter informação sobre a satisfação dos diferentes corpos da comunidade ICS (docentes, discentes, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão) quanto à qualidade dos serviços prestados, e gizar, se necessário, estratégias de atuação.

OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS E AÇÕES

OE4: Governação e coesão institucional do ICS

OP3: Promover a sustentabilidade e desenvolvimento das subunidades orgânicas

Ações

- Assegurar uma gestão orçamental transparente e assente no princípio de solidariedade entre subunidades orgânicas;
- Fazer um levantamento de “fontes de desperdício” e procurar soluções mais eficientes e sustentáveis, tendo em conta os recursos disponíveis.

OP4: Pugnar pela sustentabilidade financeira do ICS

- Defender ativamente os interesses do ICS junto da Reitoria;
- Ensaia estratégias de obtenção e diversificação de eventuais fontes de receitas para reforço orçamental (e.g. fundações, poder local/central, empresas privadas, *alumni*).



OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS E AÇÕES

OE5: Identidade e Reputação do ICS

OP1: Celebrar os 50 anos do ICS como mote agregador da comunidade

Ações

- Criar uma Comissão responsável pelas comemorações dos 50 anos ICS, incentivando à participação ativa com a integração de representantes dos departamentos, das unidades de investigação, do pessoal técnico, administrativo e de gestão, dos alunos e *alumni*, orientada pelos seguintes momentos:
2025: Rumo aos 50
2026: Celebrar os 50 por dentro e para fora
2027/28: Continuar mais 50:
- Promover a implementação do programa comemorativo resultante do trabalho da Comissão para os 50 anos do ICS.

OP2: Fomentar o sentido de pertença ICS

- Realizar uma “primeira escuta” de docentes, investigadores, pessoal técnico, administrativo e de gestão e estudantes sobre perceções atuais, sentimentos e expectativas;
- Criar momentos de escuta ativa ao longo do ano para que exista uma efetiva monitorização do ambiente organizacional, após implementação das ações de melhoria;
- Dar continuidade às iniciativas existentes (e.g. *Express/CS*) e criar novas de acordo com o levantamento efetuado, se necessário;
- Analisar os canais de comunicação interna atuais com vista à implementação de melhorias na comunicação entre os diversos membros da comunidade ICS.

OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS E AÇÕES

OE5: Identidade e Reputação do ICS

OP3: Aproximar os alunos do ICS

Ações

- Procurar a celebração de protocolos que garantam programas de *shadowing* (complementando a formação dos estudantes com vivências em ambiente profissional);
- Criar um evento de um dia em que os estudantes de todos os departamentos se juntam para “mostrarem o que valem” em cada área, apresentando projetos que envolvam várias áreas das ciências sociais com o objetivo de experimentarem situações de interdisciplinaridade que irão encontrar no seu futuro profissional;
- Facilitar a integração dos novos estudantes, dando a conhecer a Casa ICS através da criação de um manual de acolhimento prático de apresentação do funcionamento, dos espaços, dos recursos, etc.;
- Incentivar a criação da Comissão dos Estudantes de Ciências Sociais com o objetivo de: 1) estimular o sentido de pertença, 2) promover a interdisciplinaridade; 3) promover as Ciências Sociais junto da Reitoria e das escolas da UMinho.



OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS E AÇÕES

OE5: Identidade e Reputação do ICS

OP4: Consolidar a reputação do ICS na comunidade externa

- Promover um *roadshow* de divulgação da atividade pedagógica e científica do ICS externamente, intensificando a interação com a sociedade (entidades públicas e privadas, atores políticos, científicos, económicos, culturais, associativos, entre outros);
- Lançar um *pitch* de um dia com apresentação dos projetos dos vários departamentos do ICS (em colaboração com o CECS, CICS-UMinho, Lab2PT, CRIA-UMinho) às organizações da região;
- Estimular a participação da comunidade ICS nos media locais, regionais e nacionais, via gabinete de Comunicação da Reitoria, para divulgação de projetos e iniciativas relevantes, numa ótica de comunicação de ciência.

OP5: Consolidar a marca ICS em todas as suas manifestações

- Criar e implementar um plano de comunicação que suporte a concretização do programa da candidatura.



2025-2028



Ana Paula Marques
Presidente do ICS



João Sarmento
Vice-presidente para a
internacionalização e investigação



Rita Ribeiro
Vice-Presidente para o Ensino e
Inovação pedagógica e
Presidente do Conselho Pedagógico



Sara Balonas
Vice-Presidente para a Comunicação



PROGRAMA DE AÇÃO

Triénio 2025 - 2028



Ana Paula Pereira Marques

Braga, 19 de março de 2025