PROGRAMA DE AÇÃO 2021-2025
E CURRICULUM VITAE

UMA UNIVERSIDADE PARA O FUTURO!

Rui Vieira de Castro

CANDIDATURA A REITOR
DA UNIVERSIDADE DO MINHO

SETEMBRO 2021

ÍNDICE

PROGRAMA DE AÇÃO 2021-2025 3

1. Enquadramento da Candidatura 4

1.1. Razões da Candidatura 4

1.2. Uma Visão para a Universidade do Minho 6

1.3. Estrutura do Programa de Ação 9

2. Sentidos do Ensino Superior 9

3. Circunstâncias e Tendências do Ensino Superior em Portugal 13

4. Os Desafios da Universidade do Minho 20

5. Alguns Dados de Caracterização da Universidade do Minho 23

5.1. Indicadores Relativos aos Eixos de Missão e à Internacionalização 24

5.2. Indicadores Relativos à Qualidade Institucional, às Infraestruturas e ao Orçamento 28

5.3. Os Recursos Humanos da Universidade do Minho 32

6. Orientações para a Ação e Agendas Institucionais 33

6.1. Orientações Estratégicas 33

6.2. Agendas Institucionais 35

6.3. Operacionalização das Agendas 44

7. Nota Final 58

Anexo – Equipa Reitoral 60

CURRICULUM VITAE 70

PROGRAMA DE AÇÃO

2021-2025

1. Enquadramento da Candidatura

1.1. Razões da Candidatura

Em 2017 apresentei uma candidatura a Reitor da Universidade do Minho, que foi aprovada pelo Conselho Geral da Universidade, em reunião realizada em 24 de outubro de 2017, merecendo o voto favorável de 19 dos 23 membros do Conselho.

O Programa de Ação, apresentado em sede de candidatura, esteve na base do Plano de Ação que foi submetido ao Conselho Geral, em 2018, e aprovado por 21 membros do Órgão. O Plano foi concretizado, ao longo do último quadriénio, em planos de atividades e propostas de orçamento que foram sendo expressivamente validadas pelo Conselho Geral; o mesmo se diga a propósito dos relatórios de atividades e contas, sempre aprovados, por unanimidade ou por muito amplas maiorias do Conselho.

A candidatura que agora apresento, como a anterior, assenta na convicção de que o reforço do papel da Universidade do Minho como instituição de referência, que desempenha hoje funções muito relevantes na educação superior das pessoas, no alargamento das fronteiras do conhecimento humano e na promoção do desenvolvimento social, económico e cultural, dos territórios e das populações, requer um projeto que, ancorado na realidade e nas circunstâncias que são as da Universidade, seja capaz de delinear um futuro de progresso; requer, também, protagonistas que conheçam a realidade da Universidade e o seu contexto e que sejam capazes de desenhar e concretizar projetos transformadores.

Durante os quatro últimos anos, o entorno da Universidade alterou-se significativamente. As políticas públicas nas áreas da educação superior, do emprego científico, do emprego público, do financiamento das estruturas e da atividade científica, do recrutamento de estudantes, da internacionalização do ensino superior conheceram mudanças significativas; a situação pandémica em que ainda nos encontramos e os seus efeitos sobre o funcionamento das instituições vieram tornar ainda mais complexo um quadro já de si muito desafiante.

O contexto em que a Universidade do Minho desenvolve, presentemente, a sua atividade é diretamente afetado por diversos fatores entre os quais sobressaem:

- O alargamento da procura do ensino superior, em função de um maior reconhecimento social, das metas assumidas pelo país para a percentagem de

diplomados entre a população, bem como da valorização da capacitação e recapacitação das pessoas, no quadro de processos de educação ao longo da vida;

- A complexificação do sistema científico e tecnológico nacional, com a emergência e progressiva estabilização dos laboratórios colaborativos, a ampliação do sistema de laboratórios associados, a importância crescente dos centros de inovação tecnológica e a diversificação das agências, programas e instrumentos que operam no financiamento da investigação científica;
- As cada vez maiores exigências colocadas às universidades enquanto entidades indutoras de inovação na economia e na sociedade, através da disseminação e da recontextualização do conhecimento que produzem;
- As expectativas de as universidades concretizarem iniciativas promotoras do desenvolvimento das regiões e dos territórios em que atuam, no quadro da interação com entidades públicas e privadas, autarquias, empresas e associações;
- A internacionalização das economias e das sociedades que, em contextos de maior ou menor proximidade geopolítica, exige às universidades um novo olhar sobre a sua atuação no quadro transnacional.

A ação da Universidade tem como pano de fundo os desafios societais do mundo contemporâneo, em que avultam a necessidade da superação da crise económica e social provocada pela pandemia da COVID-19, da reação à crise climática, da resposta aos efeitos sociais e económicos da transformação digital, tendo no horizonte o desafio maior que é o da construção de sociedades democráticas, abertas e justas.

Desenha-se, assim, uma conjuntura muito exigente para instituições às quais, muitas vezes, não são criadas condições que, ao nível dos recursos humanos e materiais e dos modos de funcionamento e governação, lhes permitam, no quadro do seu projeto específico, encontrar as respostas adequadas.

O exercício de direção da Universidade do Minho é, nestas circunstâncias, particularmente desafiante, requerendo o conhecimento do sistema de ensino superior português e da própria Universidade, na sua generalidade e nas suas especificidades, e a capacidade de articular uma grande diversidade de pessoas e projetos.

Desde 2007 que venho desempenhando funções de alto nível na administração da Universidade do Minho. Entre 2009 e janeiro 2017 fui vice-reitor, inicialmente com os pelouros

da Educação e da Investigação, depois com o pelouro da Educação. De novembro de 2017 até ao presente desempenhei a função de reitor.

Esta experiência longa e diversificada tem-me permitido um conhecimento aprofundado da realidade do sistema de ensino superior português e da própria Universidade, ao mesmo tempo que me tem exigido uma particular atenção aos debates, no nosso país e no estrangeiro, sobre os sistemas de ensino superior e de investigação e sobre os ecossistemas de inovação.

É com base nestes elementos que apresento o presente Programa de Ação, cumprindo assim um dos requisitos essenciais previstos no edital de candidatura a Reitor da Universidade do Minho. É minha convicção que o Programa corresponde a um projeto de futuro para a Universidade, capaz de reforçar a sua posição no nosso país e no espaço europeu de ensino superior e de investigação.

1.2. Uma Visão para a Universidade do Minho

O Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), em vigor desde 2007, fixa uma missão para as instituições de ensino superior que valoriza, como objetivo primeiro, ñ a qualificação de alto nível dos portugueses, a produção e difusão do conhecimento, bem como a formação cultural, artística, tecnológica e científica dos seus estudantes, num quadro de refer° ncia internacionalò ¨ s instituições imputa-se a cria- «o de condi- »es para que ñtodos os cidadãos devidamente habilitados possam ter acesso ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vidaò requer-se que as instituições participem em iniciativas de interação com a sociedade, particularmente de ñdifus«o e transfer° ncia de conhecimento, assim como de valoriza- «o econ· mica do conhecimento cient²ficoò a rela- «o das institui- »es com a sociedade exprime-se, ainda, no dever de ñcontribuir para a compreens«o p½blica das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando ações de apoio ¨ difus«o da cultura human²stica, art²stica, cient²fica e tecnol· gicaò

Na sequência da entrada em vigor do RJIES, que introduziu importantes alterações, entre outros aspetos, na missão, nas atribuições, na natureza e regime jurídico, na organização e gestão, bem como na avaliação e acreditação das instituições de ensino superior, a Universidade do Minho procedeu a uma revisão dos seus Estatutos.

A Assembleia Estatutária que, em 2008, os elaborou, e na qual participei, encontrou uma formulação para a missão da Universidade que se manteve até hoje. Essa formulação

assume a multidimensionalidade da missão da Universidade, estabelece princípios que regulam a sua concretização e fixa um horizonte de expectativas em resultado da ação da Universidade: ñgerar, difundir e aplicar conhecimento, assente na liberdade de pensamento e na pluralidade dos exercícios críticos, 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 solidariedadeò

Os Estatutos da Universidade definem as características essenciais da Instituição:

- A Universidade do Minho é uma universidade completa, desenvolvendo a sua ação num amplo número de áreas de conhecimento e de formação;
- A Universidade do Minho promove os seus projetos de ensino, investigação e interação com a sociedade, através das 12 escolas e institutos que a compõem, que, para o efeito, adotam um modelo de organização e gestão capaz de propiciar abordagens multidisciplinares e garantir uma utilização racional de recursos;
- A coesão institucional é um desiderato da Universidade do Minho, que dispõe de órgãos de governo aos quais cabe garantir aquele objetivo;
- A Universidade do Minho é uma instituição universalista e cosmopolita, comprometida com o desenvolvimento cultural e socioeconómico do país e da região, aferindo a realização dos seus objetivos por padrões internacionais exigentes;
- A Universidade do Minho é uma instituição dotada de autonomia, exercendo-a nos domínios científico, pedagógico, cultural e disciplinar, pautando-se pela responsabilidade social e por valores éticos;
- A Universidade do Minho concretiza a sua missão e os seus objetivos num quadro de princípios orientadores em que sobressaem o respeito pela dignidade da pessoa humana, a participação democrática e o pluralismo de opiniões e orientações, bem como a busca de uma cultura de qualidade e a procura da excelência fundada na responsabilidade, na pública prestação de contas, na eficácia da sua ação e na prevalência do interesse geral.

A materialização do projeto da Universidade do Minho ocorre, em permanência, num contexto configurado pelas políticas públicas de ensino e investigação adotadas no nosso país e em interação com essas políticas, que abrem (ou fecham) oportunidades para as universidades.

O Contrato de Legislatura entre o Governo e as Instituições de Ensino Superior, assinado em dezembro de 2019, a Estratégia Portugal 2030, o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e o Plano Operacional Regional do Norte (POR-N), bem como, num outro nível, o Horizonte Europa, programa-quadro europeu para a investigação e a inovação, e os documentos de política da Associação Europeia de Universidades (EUA) são já, ou vão ser no futuro próximo, importantes documentos de regulação da vida das universidades.

Na verdade, a elaboração de um projeto para a Universidade não pode deixar de ter em consideração o conjunto de projeções que sobre ela são feitas. Balizado pelos documentos de referência antes sinalizados, o presente Programa de Ação procura reinterpretá-los, projetando-os e atualizando-os em função de circunstâncias e de um tempo específicos e dando corpo a uma visão para a Universidade.

Esta visão, que é devedora daquela que foi formulada em 2017, na candidatura que então apresentei, representa a Universidade como instituição que:

- Assegura uma educação transformadora, reconhecida nacional e internacionalmente como de elevada qualidade, e por isso atrativa, num vasto número de áreas de formação, no quadro de diferentes modalidades formativas, orientadas para diferentes públicos, contribuindo para histórias bem-sucedidas de vida pessoal e profissional e para o desenvolvimento da região e do país;
- Assume um papel de relevo no alargamento das fronteiras do conhecimento, vendo nacional e internacionalmente reconhecidos os seus contributos nas áreas científicas em que atua, criando condições para uma efetiva apropriação e aplicação do conhecimento que produz, traduzidas em desenvolvimento social, económico e cultural;
- Participa ativa e diretamente na promoção cultural e socioeconómica das pessoas, dos territórios em que se inscreve e do país, contribuindo para uma sociedade mais rica, mais inclusiva e mais justa, através de projetos colaborativos com autarquias, empresas, associações e organizações educativas e culturais.

Esta Universidade, como condição para a concretização daquela visão,

- Valoriza as pessoas que constituem a comunidade académica, incluindo os seus *alumni*, promovendo a sua participação na vida institucional e o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um;

- Assume a dignidade das pessoas, a inclusão e a equidade como princípios orientadores da vida coletiva;
- Promove ativamente a qualidade de vida nos espaços que a constituem e o bem-estar de todos;
- Assegura a sua sustentabilidade financeira.

1.3. Estrutura do Programa de Ação

Após esta introdução, o Programa de Ação procede a uma caraterização dos sentidos que contemporaneamente podem ser atribuídos ao ensino.

Depois, analisam-se as circunstâncias e as tendências de desenvolvimento do ensino superior e da investigação no nosso País.

A seguir, procede-se a uma caracterização da situação atual da Universidade do Minho, em função de um conjunto de indicadores relativos ao desempenho da Instituição nas áreas da educação, da investigação e da interação com a sociedade, bem como nos planos organizacional, financeiro e dos recursos humanos.

Por fim, o documento assume um registo abertamente programático, identificando orientações estratégicas para a Universidade, posteriormente concretizadas em agendas institucionais, em objetivos programáticos e em iniciativas.

O Programa de Ação, se aprovado, dará origem a um Plano de Ação da Universidade para o Quadriénio 2021-2025, que será concretizado por uma equipa reitoral, dirigida pelo reitor. A composição da equipa reitoral fornece aos membros do Conselho Geral elementos adicionais para exercerem o seu juízo avaliativo sobre as condições de desenvolvimento do Plano; por isso, este documento inclui, no final, a orgânica da equipa reitoral e apresenta elementos curriculares dos membros que a integrarão.

2. Sentidos do Ensino Superior

Em setembro de 2015, as Na-»es Unidas aprovaram a resolu-«o ñTransformar o nosso mundo: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustent§velò que incluiu a formulação dos objetivos do desenvolvimento sustentável do planeta. A partir de um trabalho conjunto de

governos, instituições e cidadãos, os objetivos projetam um futuro melhor nas dimensões sociais, económicas e ambientais, visando a promoção de um mundo mais justo e em paz.

Estes objetivos foram entendidos como expressão de uma visão comum para a humanidade e de um contrato entre os povos e os seus líderes, representando nas palavras do então Secretário-Geral Ban Ki-moon ñuma lista das coisas a fazer em nome dos povos e do planeta, e um plano para o sucessoò

Os objetivos do desenvolvimento sustentável são, em simultâneo, um diagnóstico dos graves problemas com que as sociedades contemporâneas se confrontam e a definição de um caminho de futuro, com a erradicação da pobreza e da fome, a promoção da dignidade e da igualdade, a promoção do consumo e da produção sustentáveis, o combate às alterações climáticas, a promoção da gestão adequada dos recursos naturais, o compromisso com a realização individual e com o progresso económico e social, a construção de sociedades mais justas, pacíficas e inclusivas.

As instituições universitárias têm um papel de grande relevo na construção de um mundo mais sustentável. Para tal, na perspetiva da EUA, expressa no documento *Universities without Walls* (2021), as universidades necessitam de ser abertas, transformativas, transnacionais, ubíquas, diversas, comprometidas, autónomas, interdisciplinares, lugares de liberdade académica e de pensamento, promotoras da sustentabilidade económica, social e ambiental, vinculadas à formação contínua dos que nelas trabalham.

Na verdade, as universidades são instituições capazes de promover a melhoria da vida das pessoas, de contribuir para o desenvolvimento das sociedades e das economias e de ajudar a assegurar um mundo melhor para as futuras gerações. As universidades fazem-no porque têm uma longa história de acumulação, filtragem e estruturação do conhecimento que em larga medida produziram, são lugares de coexistência e diálogo de saberes, têm experiência na disseminação do conhecimento, têm operado de forma efetiva na transformação do mundo, no plano das práticas ou das ideias, dos bens e dos serviços, interrogando o real e gerando novas perspetivas para o desenvolvimento da humanidade.

As universidades são objeto de crescente procura no plano da educação, não apenas ao nível dos programas conferentes de grau, mas também em programas de formação contínua, visando o aprofundamento de competências e/ou a recapacitação das pessoas. Do acréscimo de procura do ensino superior vem resultando a diversificação e a especialização das instituições.

A chegada às universidades de novos e mais diversos públicos vem requerendo uma maior atenção à criação de condições que favoreçam percursos académicos bem-sucedidos e transições conseguidas para a vida profissional. Em consequência, vem sendo exigida uma particular atenção aos métodos de trabalho pedagógico, com implicações importantes na formação dos docentes.

As universidades têm um papel central na produção e disseminação do conhecimento científico, com as sociedades a reconhecerem a sua importância para o desenvolvimento social, económico, tecnológico e cultural; a crise pandémica ilustrou bem este novo horizonte de expectativas. Neste eixo de missão, as universidades atuam num quadro de forte internacionalização, seja através da mobilidade dos investigadores, seja também pela natureza dos seus projetos, seja, ainda, pelas formas de divulgação dos resultados da investigação. Fazem-no, igualmente, no quadro de múltiplas parcerias com entidades do tecido empresarial, da administração pública e do setor social. A ciência aberta, nas suas diferentes dimensões, representa hoje um novo e adequado paradigma de conceção e desenvolvimento da atividade científica, nos seus objetivos e modos de produção, disseminação e aplicação.

A consolida-«o da ñterceira miss«oò das universidades, a intera-«o com a sociedade, ®hoje um desígnio inalienável, representando uma importante condição para o desenvolvimento integral das pessoas e para o desenvolvimento das regiões e dos países. Nesta circunstância, as universidades encontram-se envolvidas em múltiplas plataformas colaborativas, assumindo-se, cada vez mais, como instituições que de forma direta se inscrevem nos territórios, gerando efeitos transformadores no plano social, económico e cultural.

As universidades reconhecem hoje que têm esferas de ação que se intersetam, podendo a sua atividade beneficiar da congregação de esforços e da partilha de experiências no contexto internacional. O lançamento da iniciativa das Universidades Europeias pela Comissão Europeia atesta a importância que hoje é atribuída à articulação entre as universidades, através da convergência de objetivos e projetos. A internacionalização das instituições conhece uma concretização particularmente importante sob a forma da agregação das instituições em redes, com vários objetivos e dimensão; no espaço europeu, a EUA, ña voz das universidades europeiasò, é um bom exemplo deste movimento.

As transformações nos contextos de atuação e os novos mandatos cometidos às universidades vêm dando azo a que sejam exploradas novas formas de organização e administração universitárias, entendidas como formas de modernização das instituições,

reforçando práticas de pública prestação pública de contas. Neste âmbito, em vários países vêm sendo experimentadas novas formas de autonomia institucional.

A autonomia das instituições universitárias é hoje um tema muito sensível, indissociável da evolução dos sistemas políticos, pendendo sobre elas, também no contexto europeu, ameaças sobre a extensão da autonomia académica, em resultado da interferência direta de alguns governos.

As crises financeiras, económicas e sociais que marcaram as primeiras décadas do século XXI tiveram sérios impactos nas universidades, variáveis de país para país, afetando o financiamento do ensino superior e colocando as instituições sob pressão no que diz respeito aos seus recursos humanos e financeiros, e respetiva gestão, e aos resultados da sua ação, além de fragilizarem a procura do ensino superior pelos grupos socioeconomicamente mais debilitados.

Verificou-se, neste período, em diversos sistemas de ensino superior, uma diminuição do investimento financeiro dos Estados nas universidades, que as obrigou a procurarem diversificar as suas fontes de financiamento, objetivo nem sempre fácil de concretizar verificada a própria crise económica. A instabilidade e a diminuição das dotações financeiras arrastou consigo a introdução de lógicas competitivas por recursos, que são escassos, entre sistemas e entre instituições.

Em síntese, durante as primeiras décadas do séc. XXI, assistiu-se a alterações importantes nos sistemas de ensino superior e de investigação, com impacto nas formas de governo das universidades, na quantidade e na qualidade da procura do ensino superior, nas forma de desenvolver e disseminar o conhecimento, nos modos de relação com a sociedade; estas mudanças ocorreram no quadro da transformação das relações do Estado com as instituições, com implicações nos modelos de financiamento e na autonomia institucional.

As universidades continuam a afirmar-se, porém, como instituições com efetiva capacidade transformadora, das pessoas, das regiões e dos países, algo que é socialmente reconhecido. A crise pandémica veio, no entanto, revelar áreas críticas que têm implicações para o desenvolvimento futuro das instituições, incluindo novas vulnerabilidades no acesso ao ensino superior, debilidades nos modelos de educação, fraquezas nas infraestruturas de apoio ao ensino e aprendizagem e fragilidades dos modelos de mobilidade vigentes, ao mesmo tempo que veio tornar as questões da saúde e do bem-estar desafios essenciais.

3. Circunstâncias e Tendências do Ensino Superior em Portugal

Cerca de uma década depois da entrada em vigor do RJIES, foi realizada, pela OCDE, uma avaliação do sistema de educação superior, de investigação e de inovação em Portugal.

Entre outros aspetos, a avaliação (*Review of Higher Education, Research and Innovation: Portugal*, 2019) incidiu sobre a estratégia e financiamento do sistema de ensino superior, pesquisa e inovação, considerando os avaliadores que o País necessita de uma estratégia abrangente e coerente que o regule, a médio e longo prazo; entendem, adicionalmente, que os recursos transferidos não se encontram em linha com uma estratégia geral ou com os objetivos das políticas públicas e, ainda, que os processos adotados para atribuição de financiamento, designadamente pela FCT, limitam a concretização das prioridades nacionais.

A OCDE considera que os perfis e as missões das instituições públicas, enquanto sistema, também não estão alinhados com as necessidades nacionais e regionais, que a autonomia e responsabilidade institucional permanecem insuficientes, que o financiamento público é atribuído de um modo que dificulta a boa gestão financeira por parte das instituições de ensino superior e que as políticas de financiamento não encorajam o desenvolvimento de perfis institucionais especializados.

No domínio da oferta educativa e do acesso, os avaliadores consideraram, ainda, que a diferenciação e flexibilidade na oferta educativa e abordagens pedagógicas são limitadas, que os percursos do ensino secundário para o superior limitam a ampliação e diversificação social do acesso ao ensino superior e que o apoio financeiro e académico aos estudantes necessita de melhorias.

Relativamente às carreiras académicas, a avaliação da OCDE sinaliza o facto de a estrutura das carreiras ser marcada por uma fraca diferenciação e com recompensas baseadas no desempenho pouco significativas, afirmando também que a baixa mobilidade nas carreiras e a aposentação tardia dificultam a inovação e a diversidade.

Alguns dos diagnósticos e recomendações do Relatório foram sendo vertidos em políticas públicas, casos do acesso ao ensino superior de estudantes dos cursos profissionais ou do emprego científico, outros, como os relativos à autonomia e ao financiamento das instituições, ou à governança da FCT, não o foram.

Durante a vigência do XXII Governo Constitucional, as IES foram convocadas a assinar, em 2019, um Contrato de Legislatura com o Governo, que respondia aos desafios colocados ao

país para assegurar a convergência com a Europa no horizonte de 2030. Este Contrato surgiu na sequ° ncia do que havia sido assinado em 2016, visando a ñestabilidade e previsibilidade das relações financeiras entre o Estado e as instituições, e da garantia da atribuição dos meios adequados e necessários à prossecução do quadro de atribuições e competências que lhes est§ cometidoò

No Contrato, o Governo assumiu o crescimento da dotação do Orçamento do Estado para as instituições públicas de ensino superior, financiada por impostos, de um total inicial de 1105Mú, em 2019, para um total de 1160Mú, em 2020, dos quais 813,4 Mú para a dota- «o inicial das universidades; este valor incluiria a reposição integral da redução de propinas consagrada a partir de 2019 e um valor adicional para fazer face a outros encargos entretanto assumidos.

O Contrato previa também que as dotações cresceriam 2% ao ano até 2023 e que teriam os acréscimos complementares necessários à concretização de alterações legislativas que representassem aumento de despesa ou redução da receita para as instituições. Garantia-se, ainda, que os orçamentos das instituições de ensino superior não estariam sujeitos a cativações ou reduções em qualquer das suas fontes de financiamento e rubricas. O Governo assumia, ainda, o compromisso de prover as instituições com os mecanismos necessários ao cumprimento do estabelecido nos estatutos das carreiras docentes relativamente à distribuição dos professores de carreira por categoria.

No Contrato, as instituições subscreviam compromissos relacionados com a melhoria do seu desempenho nos diferentes eixos de missão e com a diversificação das suas fontes de financiamento. Avultavam, entre outros:

- O contributo para alargar a base social para a produção e a disseminação do conhecimento, tendo presentes as metas de qualificação da população e intensificando a atividade de I&D, num quadro de reforço da internacionalização do ensino superior e da investigação;
- A adoção de práticas adequadas de gestão de recursos, garantindo o seu equilíbrio financeiro e o aumento da eficiência da despesa pública, diversificando as fontes de financiamento, incluindo o reforço de receitas próprias e da captação de fundos comunitários;

- A redução significativa do insucesso e abandono escolar, bem como a monitorização da empregabilidade dos seus antigos estudantes, designadamente através de iniciativas do seu envolvimento efetivo com as atividades das instituições.

Em 2020 e 2021, as dotações orçamentais para o sistema de ensino superior foram, como previsto no Contrato, acrescidas em 2%. Não foi o Governo, porém, sensível aos desequilíbrios existentes entre as universidades, no quadro geral do subfinanciamento do setor. O crescimento de algumas universidades, entre as quais se encontra a do Minho, no número de alunos e genericamente na sua atividade, não teve correspondência no financiamento, prevalecendo num modelo assente no histórico, isto é, na distribuição do orçamento do ensino superior em função de percentagens fixadas aquando da última aplicação da fórmula de financiamento, em 2009.

Este desequilíbrio foi reconhecido pela primeira vez na proposta de orçamento para 2022, embora de um modo insuficiente, aplicando-se a fórmula a 0,5% dos 2% de aumento do orçamento para o setor, o que impede a superação, em tempo razoável, do défice de financiamento com que a Universidade do Minho se confronta há mais de uma década.

Portugal encontra-se, hoje, num momento de transição entre programas-quadro, a nível nacional e europeu. A Estratégia Portugal 2030 constitui-se como referencial para o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), o Quadro Financeiro Plurianual 2021-2027 e os programas operacionais regionais.

A Estratégia organiza-se em quatro agendas temáticas, a primeira das quais, *As pessoas primeiro: um melhor equilíbrio demográfico, maior inclusão, menos desigualdade*, contempla, entre outros objetivos para o País, alcançar a meta de 3% do produto interno bruto (PIB) em 2030, em investigação e desenvolvimento (I&D); garantir a frequência do ensino superior por 60 % dos jovens com 20 anos; aumentar para 50 % os graduados de ensino superior na faixa etária dos 30-34 anos até 2030; aumentar a participação de adultos em formação ao longo da vida.

O objetivo estruturante desta agenda ï ñpromover uma recupera-«o e um crescimento inteligente, sustent§vel e resiliente da economia portuguesaòï ®fundado ñmas qualifica-»es, no conhecimento, na digitaliza-«o e na inova-«oò visando-se a concretização de uma estrat®gia de ñespecializa-«o inteligenteòda economia portuguesa.

Neste âmbito, o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), aprovado em julho passado pela Comissão Europeia, constitui, desde já, um importante instrumento de expressão das

políticas públicas, no quadro da resposta aos impactos da pandemia, visando mitigar os impactos económicos e sociais da crise sanitária.

O PRR identifica como objetivo ña converg° ncia de Portugal com a Europa at® 2030, atrav®s do aumento da competitividade da economia portuguesa, baseada na investigação, desenvolvimento e inovação, bem como nas condições de emprego qualificado em Portugal no contexto internacional, juntamente com o aumento do investimento público e privado em atividades de I&Dò O Plano anuncia a inten- «o de alargar e consolidar a ñrede de institui- »es de interface entre o sistema académico, científico e tecnológico e o tecido empresarial portugu° sò, garantindo os recursos necess§rios para potenciar o seu impacto na transfer° ncia de tecnologia e na valoriza- «o econ· mica do conhecimentoò, e prev° o ñalargamento da rede de Laborat· rios Colaborativosò como condi- «o para ñacelerar as transi- »es digital e verdeò O PRR assume, também, como objetivo, a disponibilização, até 2026, de mais 15.000 camas em alojamento estudantil/ unidade residencial.

O desenvolvimento, previsto no Plano, das agendas de ñnova- «oò, das alian- as ñmobilizadorasò ou das agendas ñverdesò ® baseado no conhecimento e na inova- «o, envolvendo empresas, instituições de I&D e entidades não empresariais do sistema de investigação e inovação, entidades de âmbito municipal e instituições de ensino superior, atrav®s de projetos colaborativos que t° m como objetivo ñ) o desenvolvimento de novos produtos e serviços de maior valor acrescentado, com vista a aumentar o potencial exportador; ii) a contratação de Recursos Humanos qualificados, em associação com o aumento do investimento das empresas em atividades de I&Dò

A componente de Competências e Qualificações do PRR objetiva mudanças no perfil de qualificação da população portuguesa, já previstas na Estratégia Portugal 2030, com ênfase nas competências digitais e, mais genericamente, na formação pós-graduada de natureza profissionalizante.

Com o Programa Impulso Adultos visa-se a reconversão ou aprofundamento de competências de nível superior, de adultos ativos, através de ações de curta duração não conferentes de grau, de âmbito profissional, no quadro da educação ao longo da vida, desenvolvidos por consórcios participados por instituições de ensino superior e empresas e organizações públicas, privadas, regionais e nacionais. Já o Programa Impulso Jovens STEAM apoiará iniciativas que visam aumentar o número de graduados nas áreas das ciências, tecnologias, engenharias, artes/ humanidades e matemática, no quadro de consórcios com empregadores. Ambos os programas antecipam apoios para estudantes,

para a contratação de recursos humanos e para a modernização de infraestruturas e equipamentos.

O PRR abre, pois, perspetivas importantes para o desenvolvimento da atividade das universidades, nos planos da educação, da investigação e da interação com sociedade, e para a qualificação das infraestruturas.

A Estratégia de Desenvolvimento do Norte de Portugal para o Período de Programação Europeia de 2030 das Políticas da UE permite antecipar orientações para o Programa Operacional Regional, documento ainda não aprovado, que aconselham a articulação da estratégia da Universidade do Minho com as estratégias regionais. Tal acontece porque se enuncia como objetivo o crescimento da frequência do ensino superior, através da diversificação da oferta educativa, do reforço da formação contínua e da pós-graduação, da valorização da internacionalização do sistema de ensino superior, da melhoria da oferta de alojamento para os estudantes do ensino superior e do reforço das infraestruturas e do equipamento para o apoio à transição digital; e também porque se estabelece como objetivo a institucionalização do Sistema Regional de Inovação, em estreita articulação com as instituições de ensino superior, visando dar resposta às necessidades de valorização dos produtos e das atividades da região.

O Horizonte Europa é o programa quadro para a investigação e a inovação, para o período 2021-2027. Este Programa, pelos seus objetivos, domínios de concretização e financiamento alocado vai ser particularmente determinante para o futuro da ciência portuguesa e, naturalmente, para as universidades, que naquela têm um papel insubstituível.

Os quatro pilares do Programa incluem: Ciência de Excelência, que fomenta a excelência científica, ao nível de recursos humanos e infraestruturas; Desafios Globais e Competitividade Industrial Europeia, que promove atividades de I&D em diversas áreas; Europa Inovadora, que atuará no quadro do Conselho Europeu de Inovação, dos Ecossistemas Europeus de Inovação e do Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia; e, finalmente, Alargamento da Participação e Reforço do Espaço Europeu da Investigação, que apoia o alargamento da participação de investigadores e entidades e o crescimento do Espaço Europeu da Investigação, promovendo redes institucionais e de recursos humanos.

Os documentos acima sinalizados definem circunstâncias em que a Universidade do Minho virá a desenvolver a sua atividade nos próximos anos.

A resposta a esta conjuntura ocorrerá no quadro de tendências no ensino superior e na investigação, identificáveis ao longo do último quadriénio, entre as quais cabe realçar:

- A valorização do ensino superior no discurso político, sobretudo a partir da sua relevância para suportar o desenvolvimento social e económico do país, em função dos níveis de qualificação que possibilita, do conhecimento científico que disponibiliza e do impacto desse mesmo conhecimento;
- O reconhecimento social do valor do ensino superior, visível no número de ingressos de novos estudantes nas formações iniciais, no número global de estudantes, bem como na percentagem de jovens de 20 anos a frequentar o ensino superior;
- O alargamento da base social do ensino superior, em resultado da diminuição do valor das propinas, da valorização de novas vias de acesso ao ensino superior, de iniciativas tendentes a favorecer a educação ao longo da vida e de medidas facilitadoras do acesso de minorias e cidadãos com necessidades especiais;
- Alguma estabilidade e previsibilidade na alocação dos recursos financeiros às IES, através designadamente dos contratos de legislatura, sem ter sido resolvido o problema maior do financiamento das instituições, particularmente daquelas que mais têm sido afetadas pela não aplicação da fórmula de financiamento;
- A dificuldade em se cumprir os preceitos legais relativos à distribuição dos docentes pelas posições de carreira, face aos constrangimentos orçamentais, apesar de algumas iniciativas ténues no âmbito dos concursos de promoção;
- O estímulo à contratação de investigadores, no quadro de vários enquadramentos e programas, e grandes dificuldades na renovação do corpo docente, dadas as restrições orçamentais;
- Alguma estabilidade dos concursos orientados para o financiamento da atividade das instituições de I&D, da formação avançada e da realização de projetos;
- A estabilidade do quadro legislativo do ensino superior, independentemente de pequenos ajustamentos realizados;
- A continuação do apoio a investigadores e instituições através de programas como a Biblioteca B-on ou o reforço da Rede Ciência, Tecnologia e Sociedade, da participação em agências internacionais e da colaboração do estado português com outras instituições;
- A expansão do sistema científico e tecnológico com a emergência, designadamente, dos laboratórios colaborativos.

No quadro destas tendências, permanecem fragilidades diversas no nosso sistema de ensino superior e ciência que afetam as universidades, entre as quais:

- O financiamento das IES pelo Orçamento de Estado continua a não ser suficiente, situação que tem expressivos impactos na vida das universidades, privadas de condições para promover um planeamento e desenvolvimento estratégico adequados;
- A percentagem do PIB alocada a atividades de I&D continua longe das metas que se pretende alcançar e dos valores dos países europeus;
- O corpo docente encontra-se envelhecido e a sua renovação, necessária para assegurar a transição intergeracional, não vem ocorrendo com a regularidade requerida;
- As relações laborais de um largo número de investigadores são precárias, apesar das medidas legislativas de mitigação que foram tomadas;
- A aposta na profissionalização dos investigadores não tem tido adequada correspondência na criação de condições para o exercício da sua atividade, designadamente em função da escassa taxa de aprovação de projetos nos concursos da FCT;
- A escassez de estruturas e iniciativas de apoio ao sucesso dos estudantes, à formação de docentes e ao bem-estar das comunidades universitárias;
- As dificuldades de contratação de trabalhadores qualificados, necessária para fazer face à complexificação da atividade das universidades e às crescentes exigências que nos planos administrativo, técnico e de gestão lhes são colocadas;
- A interação das instituições de ensino superior, no plano da sociedade, da economia e da cultura, apesar de todos os avanços conseguidos na articulação com outras instituições, associações e empresas, continua a não assegurar o impacto esperado;
- A deterioração das infraestruturas físicas, verificada a incapacidade de mobilização de receitas próprias e a inexistência de programas de financiamento da recuperação de edifícios e espaços exteriores a que as instituições se possam candidatar;
- A obsolescência da infraestrutura tecnológica e laboratorial, uma vez mais em resultado da indisponibilidade financeira das instituições e da inexistência de programas específicos de apoio;
- As graves carências no apoio social aos estudantes, designadamente naquela que é a área mais crítica neste domínio, o alojamento estudantil.

4. Os Desafios da Universidade do Minho

À luz da identificação feita das circunstâncias e das tendências de desenvolvimento do ensino superior em Portugal, importa precisar o que se entende serem os principais desafios da Universidade do Minho.

A Universidade tem um papel insubstituível na educação superior e na qualificação das pessoas na região e no país. É neste entendimento que assenta a formulação de um desafio essencial ï o de a Instituição se continuar a afirmar como universidade completa, nas dimensões da educação, da investigação e da interação com a sociedade. A Universidade do Minho não tem uma vocação especializada, seja nas áreas tecnológicas, seja nas humanidades e ciências sociais, antes deve acolher as múltiplas vocações e necessidades das pessoas, da região e do país.

No domínio da Educação, a Universidade deve procurar materializar a sua intervenção, seja na formação de base, seja na formação avançada, mantendo e melhorando o seu portefólio de cursos, atenta a novas áreas que vão emergindo. Os programas educacionais da Universidade devem visar perfis de formação adequados à complexidade, variabilidade e diversidade do mundo contemporâneo e ser sensíveis aos valores da inclusão, do cosmopolitismo, do exercício da cidadania e da ética. Devem, a esta luz, orientar-se para a educação qualificada de públicos tradicionais e também de novos públicos, com particular atenção à educação ao longo da vida. Esta opção suscita a valorização da docência e da formação dos docentes, das articulações entre educação e investigação, da ligação aos contextos de trabalho, da qualidade das infraestruturas educativas e das novas condições de acesso ao conhecimento, muito marcadas, hoje, pela transformação digital que estamos a experienciar.

A Universidade do Minho tem um outro desafio institucional, o de se continuar a afirmar como universidade de investigação, desempenhando um papel essencial na produção, preservação, disponibilização e aplicação de conhecimento. A resposta ao desafio referido está dependente de opções que não responsabilizam apenas a Universidade, mas também as políticas públicas, sobretudo no que tange as infraestruturas científicas e os programas de financiamento à investigação, bem como o apoio ao recrutamento de recursos humanos. Mas há naturalmente iniciativas que cabe à Universidade assumir, seja a estruturação de equipas de investigação coesas e com massa crítica, seja a da articulação da investigação com a

educação, seja a monitorização da formação doutoral, sejam os processos de difusão do conhecimento cientÃfico; a ñci° ncia abertaòconstitui, hoje, um importante fator de legitimação das comunidades de investigação e de reforço da qualidade das práticas que têm lugar no seu âmbito.

A Universidade tem como terceiro desafio, face à complexidade dos problemas que as sociedades contemporâneas enfrentam, a adoção de abordagens multidisciplinares, seja no plano da educação seja no plano da investigação, reconhecendo-se que, em ambos os casos, a adequação dos projetos da Universidade será tanto maior quanto maior for a integração dos contributos oriundos das diferentes áreas de saber que integra. A UMinho tem a este propósito uma história particularmente rica, que se filia no modelo organizacional adotado na génese da própria Instituição, mas que requer um esforço continuado de renovação.

Um quarto desafio institucional prende-se com a intervenção direta na promoção do desenvolvimento social, económico e cultural e na contribuição para a construção de uma região e de um país melhores, valorizando o conhecimento produzido. Os processos associados a este desafio exigem a colaboração com as entidades que constituem o tecido social, económico e cultural, requerendo da Universidade uma atitude de abertura e uma permanente interação, bem como iniciativas de co-construção, transferência ou recontextualização dos saberes produzidos, capazes de induzir inovação, na sociedade e na economia.

Desafios com a natureza e as características daqueles antes identificados fazem emergir um outro, relacionado com as formas de organização e os modos de funcionamento da Instituição.

A Universidade do Minho tornou-se, nos últimos anos, uma organização muito complexa, pelo número de pessoas e projetos que engloba. Esta transformação requer uma reflexão sobre o atual modelo organizacional, o qual, herdeiro de opções centralizadoras, se foi eficaz em momentos da história da Instituição, constitui hoje fator de bloqueio ao desenvolvimento institucional.

O rigor e a transparência dos processos de gestão, a eficácia e a eficiência dos processos administrativos, a colaboração entre as unidades constituem também condições importantes na construção de um projeto institucional vinculado ao bem público.

A generalização da adoção de princípios de ética académica, a harmonia das relações interpessoais, a qualidade dos ambientes de trabalho, educativos e de investigação, o desenvolvimento profissional, a participação das pessoas na vida institucional e as práticas

ambientalmente sustentáveis são respostas a um outro desafio: o da promoção da qualidade de vida e de bem-estar nos *campi*.

Um outro desafio institucional que a Universidade do Minho enfrenta relaciona-se com a preservação e renovação do seu património edificado e natural, dos espaços laboratoriais aos espaços de investigação, das residências aos espaços administrativos, dos espaços de alimentação aos espaços desportivos e aos espaços exteriores.

Um último e importante desafio prende-se com a sustentabilidade financeira da Universidade do Minho. A Universidade teve, em 2020, uma taxa de cobertura do seu orçamento de despesa por parte de receita oriunda de impostos que se situou nos 41,79%; as transferências do Orçamento do Estado cobrem 61,02% dos encargos com remunerações certas e permanentes, a percentagem mais baixa entre as universidades públicas portuguesas.

O nível de financiamento público coloca a Universidade sob contínua pressão orçamental e financeira, com efeitos na renovação geracional do corpo docente e da sua progressão, na contratação de trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão e na requalificação das suas infraestruturas tecnológicas e físicas. Este cenário é agravado pelas dificuldades que a Universidade tem em ver satisfeitos os reembolsos pelas entidades financiadoras em tempo útil. O equilíbrio registado nos últimos exercícios financeiros envolveu, pois, restrições que houve necessidade de adotar, com impacto efetivo na sua atividade pedagógica, científica e de interação com a sociedade.

Face à situação que hoje se verifica relativamente às propinas, cujo valor de arrecadação tem baixado, é sobre o aumento da atividade de I&D e dos chamados ñoutros projetosò, bem como sobre o *fundraising* que a Universidade deve fazer incidir a sua atenção prioritária; os ganhos de eficiência no funcionamento da Universidade e a gestão do seu património são também dimensões a que, na perspetiva da sustentabilidade financeira, dever ser prestada particular atenção.

A resposta aos desafios da Universidade acima identificados requer um forte compromisso dos seus corpos com o bem público, obrigando a uma grande convergência institucional que, não colocando em causa a diversidade de perspetivas e de projetos, assegure o cumprimento da missão da Universidade. A fluidez na comunicação, a promoção da participação e transparência na decisão são, a este respeito, requisitos essenciais.

A caracterização do contexto e os desafios inerentes que lhe são associados, que antes descrevi, constituem, a meu ver, elementos essenciais para a definição dos objetivos e

iniciativas que constam do Programa de Ação que agora proponho ao Conselho Geral da Universidade do Minho.

Entendo, na verdade, que um projeto para a Universidade do Minho não pode ignorar as suas circunstâncias concretas, sociais, económicas, culturais, políticas e institucionais, no que elas representam como condicionantes e como oportunidades, no plano regional, nacional, europeu e internacional.

O desenho de um tal projeto não pode igualmente ignorar a história da Universidade e aquilo que a Instituição é num momento concreto, na forma como se encontra organizada, no modo como funciona e naquilo que os resultados da sua ação exprimem. É este diagnóstico que, de forma sucinta, se apresenta na secção seguinte.

5. Alguns Dados de Caracterização da Universidade do Minho

A criação da Universidade do Minho, em 1973, realizada no quadro de uma das mais profundas alterações sistémicas do ensino superior que Portugal conheceu, representou o início da construção de um projeto institucional que soube corresponder às expetativas sobre si depositadas.

Nos seus quase 50 anos de existência, a UMinho construiu uma posição de relevo no contexto nacional e internacional, fruto do compromisso dos seus professores e investigadores, dos seus estudantes, dos seus trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, dos seus antigos alunos, do vastíssimo conjunto de entidades que com ela interagem e dos efeitos das redes de instituições que integra.

Foi neste contexto que a Universidade progrediu e se revelou uma instituição fundamental para assegurar o desenvolvimento social, económico e cultural da região e do país.

A Universidade do Minho é hoje uma instituição que, nos seus cerca de 20 000 estudantes, 1 300 professores, 450 investigadores e 880 trabalhadores, tem grande impacto no país e na região, em função das áreas em que desenvolve a sua ação - na educação superior, na investigação e inovação, na interação com a sociedade.

Fixar os múltiplos processos e dinâmicas que têm lugar na Universidade é uma tarefa difícil. Numa abordagem genérica, seleciono um conjunto de indicadores capazes de dar conta, de forma sintética, do desempenho da Universidade nos seus eixos de missão e de devolver as

suas características nas dimensões da qualidade institucional, das infraestruturas e do orçamento, bem como das pessoas que a integram.

5.1. Indicadores Relativos aos Eixos de Missão e à Internacionalização

Relativamente ao *eixo de missão da Educação*, a Universidade do Minho:

- Cresceu nos últimos 4 anos cerca de 1000 estudantes, alcançando no final de 2020 os 19549 estudantes, em cursos conferentes de grau;
- Graduou, no ano de 2020, 4 159 estudantes, um número que significa uma inversão da tendência de crescimento ao longo do período, a que as medidas associadas à pandemia não são alheias (em 2019, o número havia sido de 4 609);
- Preencheu, em 2020, 99,5% das vagas na 1ª fase do CNA, um indicador da qualidade da procura de que é objeto;
- Viu subir consistentemente ao longo dos últimos anos, com exceção de 2020/21, em resultado do impacto da pandemia, o número de estudantes de nacionalidade estrangeira, passando dos 2822 atingidos em 2019/20, os mais altos de sempre, para os 2 276 em 2020/21;
- Assistiu a uma severa redução do número de estudantes em mobilidade, seja *incoming* seja *outgoing*, durante a crise pandémica, passando de 479 e 377 em 2019/20, para 224 e 183, em 2020/21, respetivamente;
- Desenvolve hoje programas específicos de apoio aos seus estudantes, a propósito da sua integração, do desenvolvimento dos seus percursos académicos e da transição para o mercado de trabalho;
- Vem oferecendo regularmente cerca de 210 cursos; no ano letivo mais recente foram 41 cursos de licenciatura, 16 de mestrado integrado, 104 de mestrado e 58 de doutoramento, cobrindo praticamente todas as áreas de formação do ensino superior;
- Tem já em funcionamento pleno o Colégio Doutoral, considerando a particular atenção que se impõe dedicar à formação doutoral;
- Tem registado uma aprovação sistemática dos cursos submetidos a acreditação junto da A3ES, e tem obtido a acreditação internacional de cursos nas áreas da economia e gestão e ciências da saúde, factos que testemunham a sua qualidade;
- Vem promovendo cursos em associação, sobretudo ao nível da formação pós-graduada, em redes interinstitucionais, nacionais e internacionais;

- Promove cursos não conferentes de grau, lecionados presencialmente ou a distância, incluindo a oferta de cursos de preparação para a frequência do ensino superior;
- Atribui prémios de mérito académico aos estudantes, como forma de reconhecimento e de estímulo aos melhores percursos académicos, e desenvolve um programa com medidas de apoio excecional a estudantes carenciados;
- Valoriza a formação pedagógica dos docentes, baseada em estruturas especializadas e num vasto conjunto de iniciativas, incluindo o Programa de Apoio a Projetos de Inovação e Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem;
- Promove atividades de natureza cultural, desportiva e recreativa capazes de se constituírem fatores de educação integral dos estudantes;
- Incentiva a integração precoce dos jovens estudantes na investigação, através do Prémio UMinho de Iniciação na Investigação Científica.

No *eixo de missão da Investigação e Inovação*, a Universidade:

- Detém hoje um sistema de investigação de elevada qualidade, com 28 dos seus centros de investigação classificados com *excelente* ou *muito bom*, no quadro da última avaliação internacional promovida pela FCT, com mais de 90% dos seus investigadores doutorados incluídos nestas unidades;
- Participa em 9 laboratórios associados, dois dos quais constituídos exclusivamente por centros de investigação da Universidade;
- Na sequência da avaliação pela FCT (2019), registou um aumento do financiamento das unidades (24) sediadas na UMinho, que cresceu 27% face ao período anterior, para cerca de 29 Mú;
- Tem registado um aumento no volume de projetos de I&D, que vem representando um financiamento m®dio anual de 37,4Mú;
- Vem aumentando regularmente a captação de projetos europeus e internacionais, seja em número, seja em volume de financiamento;
- Tem, de momento, 8 bolsas ERC em execução;
- Tem visto a sua produção científica, tal como indexada na base de dados SCOPUS, a crescer consistentemente nos últimos anos, tendo passado de 2 564 itens em 2017 para 2 983 itens em 2020, um crescimento visível sobretudo em artigos e artigos de revisão; a UMinho representa, hoje, cerca de 10% da produção científica nacional;

- Tem tido investigadores seus entre os *Highly Cited Researchers* identificados pela Clarivate Analytics nos 3 últimos anos;
- Tem visto comprovada a quantidade e a qualidade da sua atividade científica no seu posicionamento no Academic Ranking of World Universities, onde aparece colocada entre as 500 primeiras universidades, na terceira posição a nível nacional, depois das universidades de Lisboa e Porto;
- Tem uma atividade particularmente significativa e reconhecida no domínio da ciência aberta; pioneira no âmbito do acesso aberto às publicações, vem alargando a sua intervenção à gestão e partilha de dados de investigação e à gestão de importantes projetos europeus e nacionais neste domínio;
- Integra um expressivo sistema de inovação, de que faz parte um largo número de entidades de interface, incluindo, al®m das participadas ñtradicionaisò da Universidade, 10 laboratórios colaborativos e 2 centros tecnológicos;
- Tem sido, frequentemente, a universidade portuguesa com mais pedidos de patentes requeridos, tendo, também, um registo cimeiro relativamente ao número de patentes internacionais;
- Participa num importante conjunto de infraestruturas de investigação de interesse estratégico, no âmbito do Roteiro Nacional, sendo, desde 2018, sede da infraestrutura europeia de recursos microbianos ï MIRRI, a única localizada em Portugal;
- Intervém no projeto nacional de supercomputação, através do Minho Advanced Computing Centre, em parceria com o INESC TEC e a FCT, e no QuantaLab, projeto que, com a parceria do INESC TEC, do CEiia e do IN, visa desenvolver investigação colaborativa na área da ciência e tecnologia quânticas;
- Tem presentemente em consolidação um novo polo, em Vila Nova de Famalicão, que alberga já 13 novos laboratórios e 3 *spin offs*, visando o reforço da infraestrutura de investigação, a criação de melhores condições de trabalho para os investigadores e o alargamento do impacto da atividade de inovação;
- Participa nos principais instrumentos de financiamento da I&D&I da UE (Twinning, ERA Chairs, FET Flagship, EIT Digital, JTI-EuroHPC e MCSA).

No *eixo de missão da Interação com a Sociedade*, importa relevar:

- A abrangência e elevada diferenciação do sistema de que a Universidade dispõe para este efeito, incluindo as unidades orgânicas, as unidades culturais e as unidades diferenciadas, bem como as suas entidades participadas;
- A diversidade e o número, muito amplo, de projetos e entidades, públicas e privadas, com as quais a UMinho se articula;
- A articulação com a indústria no desenvolvimento de projetos de inovação, com destaque para o Projeto UMinho/Bosch, o maior projeto desta natureza em desenvolvimento no nosso país, com importante impacto na economia e na criação de emprego científico e emprego qualificado; o estudo publicado pela EUA, em 2019 - *The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems* -, testemunha, de forma independente, a ambição e a qualidade da atividade da Universidade neste campo;
- As ações de formação e capacitação, desenvolvidas em articulação com outras entidades, por exemplo no domínio da formação de executivos ou profissionais de educação;
- As ações de divulgação pública da ciência, no quadro de programas europeus ou nacionais ou através de iniciativas próprias da Universidade, com a participação de escolas, museus e outras instituições;
- A participação em iniciativas de qualificação de espaços públicos e de requalificação de edificado com grande significado cultural e histórico, sobretudo nas cidades onde a Universidade está sediada;
- As iniciativas de preservação, promoção e disseminação do património cultural, área em que as unidades culturais têm um papel de grande relevo;
- A promoção de congressos, seminários e conferências dedicados a temas de relevância regional e nacional e abertos ao público em geral;
- A prestação de serviços na área da saúde e na área social, direcionados para as populações, ou setores da população;
- A atividade das unidades diferenciadas, projetos partilhados com outras instituições e orientados para a promoção, preservação e fruição de bens culturais;
- A atividade da UMinho Editora, instrumento privilegiado de disseminação do conhecimento produzido no âmbito da Universidade;
- A valorização do património da Universidade na promoção de atividade cultural, designadamente através da Galeria do Largo do Paço;
- O Projeto Alumni que, nas múltiplas iniciativas que promove, constitui uma forma especializada de articulação com a sociedade, mobilizando, integrando e beneficiando

da experiência e do saber das largas dezenas de milhar de estudantes que passaram já pela Universidade.

Decorre da caracterização anteriormente feita a importância da *Internacionalização* na atividade da Universidade nos seus três eixos de missão, beneficiando a Instituição das múltiplas parcerias que vem estabelecendo; assim,

- A produção científica da Universidade é realizada de forma muito significativa no quadro da colaboração com investigadores estrangeiros; cerca de 50% dos documentos registados na SCOPUS têm autoria conjunta com investigadores estrangeiros;
- A Universidade encontra-se envolvida em inúmeros programas e iniciativas da UE em parceria com instituições estrangeiras, designadamente no quadro do Programa Erasmus;
- A Universidade vem promovendo, ao lado da mobilidade de estudantes, com crescente sucesso, a mobilidade internacional de investigadores, docentes e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão;
- A UMinho tem uma participação ativa em associações europeias ou globais de universidades, EUA, CGU, SGroup, CRUSOE, CEER, por exemplo, estabelecendo plataformas de entendimento com outras instituições, o que, em diversos domínios, permitem estabelecer relações e agendas de ação comuns.

5.2. Indicadores Relativos à Qualidade Institucional, às Infraestruturas e ao Orçamento

A UMinho tem um compromisso forte com a qualidade institucional das suas inúmeras atividades; este compromisso tem expressão na assunção de um quadro de ética académica, na vinculação aos preceitos legais, na adoção de procedimentos administrativos que se querem marcados pelo rigor e pela transparência e num quadro de desenvolvimento institucional que tem, hoje, como principais marcas:

- A acreditação institucional da Universidade, um processo desencadeado em 2017 e finalizado em 2020;
- O Código de Conduta Ética, com edição revista em 2020;

- Um Sistema Interno de Garantia da Qualidade acreditado pela A3ES em 2020, dotado de instrumentos de monitorização do ensino, da investigação e dos serviços;
- Processos regulares de avaliação do desempenho docente;
- Processos regulares de avaliação do desempenho dos trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão;
- Uma renovada orgânica das unidades de serviços, aprovada em 2020 e que se encontra em desenvolvimento;
- A celebração de contratos-programa com unidades orgânicas, dotando-as de maior autonomia e previsibilidade na gestão de recursos;
- A progressiva digitalização dos processos associados ao ensino e à aprendizagem, à candidatura e gestão de projetos de investigação, à garantia da qualidade e aos procedimentos administrativos;
- A otimização contínua dos procedimentos organizacionais, assente na sua digitalização, garantindo transparência, eficiência e perenidade da informação;

Nos anos mais recentes, a Universidade vem conhecendo novas exigências ao nível dos procedimentos administrativos, em função do crescimento e diversificação dos processos académicos, dos recursos humanos, dos procedimentos financeiros, da gestão da qualidade, do aumento da contratação, do arquivo institucional, etc., e também dos requisitos das entidades com as quais a Universidade interatua ou que regulam a sua atividade.

Porém, a Universidade do Minho não encontrou, ainda, no plano organizacional, as melhores respostas a esta transformação. O grau de burocratização dos procedimentos administrativos, a lentidão dos processos decisórios, com impactos muito negativos quando afeta áreas essenciais para a competitividade da Universidade - nos planos da contratação de pessoas, da aquisição de bens e serviços e dos processos académicos -, cadeias hierárquicas de decisão nem sempre claras, défices de comunicação entre as unidades de serviços e as unidades orgânicas são fatores de diminuição da eficiência da organização, de desmobilização e de desmotivação de pessoas.

A complexidade dos procedimentos administrativos, por um lado, e as exigências dos processos pedagógicos e científicos, por outro lado, vieram colocar pressão acrescida sobre a infraestrutura tecnológica, requerendo novas ferramentas e respetivos desenvolvimentos e maior capacidade de armazenamento informacional.

O suporte tecnológico à atividade de educação evidencia algum grau de inadequação às formas de construção do conhecimento e acesso à informação cada vez mais indissociáveis do ensino superior; a este respeito, a crise pandémica veio tornar mais patentes algumas destas dificuldades.

A obsolescência de algumas soluções informáticas, a necessidade do reforço da cibersegurança, as exigências colocadas pela multiplicação de projetos de educação e de investigação, a dificuldade em reter especialistas de informática, face à maior atratividade de outros setores, tornam a infraestrutura tecnológica particularmente problemática.

No plano das infraestruturas físicas, a Universidade do Minho é detentora de um parque edificado muito significativo, fundamentalmente concentrado nos *campi* de Gualtar e Azurém. Para além destes espaços, com uma área de cerca de 65 hectares e cerca de 40 edifícios, a Universidade dispõe de edifícios na cidade de Braga, no AvePark, nas Taipas, e é usufrutuária de edificado no Campus de Couros, em Guimarães, e Vila Nova de Famalicão.

O parque da UMinho em uso, que inclui edifícios históricos, encontra-se genericamente em condições razoáveis, mas requer cuidados de manutenção.

A Universidade dispõe, também, de alguns edifícios que não estão presentemente em utilização, ou porque as unidades que neles operavam foram desativadas ou porque se encontram ao abrigo de regimes especiais, designadamente no quadro de doações. Alguns destes edifícios apresentam sinais de degradação, que se vêm acentuando, e que requerem, por isso, decisões relativamente ao seu futuro.

Os laboratórios pedagógicos, essenciais na atividade de algumas unidades orgânicas, constituem uma outra área crítica, em resultado, por um lado, da deterioração do equipamento ao longo dos anos, e, por outro lado, das dificuldades que tem havido de proceder à sua substituição ou renovação.

O desenvolvimento das infraestruturas científicas tem sido essencialmente fruto da ação dos investigadores, dos grupos e centros de investigação. À Universidade compete garantir a existência de condições de acolhimento dos equipamentos e das equipas. A este propósito, vive-se hoje sob grande pressão; o espaço para alojamento de investigadores, equipamentos e projetos tornou-se um bem escasso dentro da Instituição. A reorganização de espaços, a sua modernização e a criação de novos polos da Universidade é uma estratégia que vem sendo seguida.

No plano orçamental, a estrutura da receita da Universidade do Minho, referida às componentes de Orçamento de Estado, Investigação e Desenvolvimento e Receitas Próprias (incluindo propinas e taxas, vendas e prestações de serviços e outras transferências), tem conhecido um crescimento significativo, atingindo em 2020 o valor de 146,3 Mú, representando a receita oriunda do OE 44%, de I&D 36,3% e das RP 19,66%.

A evolução registada nos últimos anos encontra-se expressa no quadro seguinte:

Quadro 1 ï Evolução da receita em Mú

Tipo de Receita	2017	2018	2019	2020	Peso da Receita 2017	Peso da Receita 2020
OE	58,8	60,3	60,9	64,4	45,51%	44,01%
I&D	37,4	37,8	43,1	53,1	28,95%	36,30%
RP	33	31,3	31,4	28,8	25,54%	19,69%
Receita arrecada	**129,2**	**129,4**	**135,4**	**146,3**	**100%**	**100%**

A despesa executada no ano de 2020, organizada em função das rubricas Recursos Humanos, Aquisição de Bens e Serviços, Transferências Correntes, Bolseiros e Aquisição de Capital, revela um orçamento de despesa sobretudo executado em recursos humanos (95,3Mú) e aquisi- «o de bens e servi- os (22,2 Mú), com as aquisi- »es e capital a fixarem-se nos 8Mú.

Analisada a progressão da despesa executada ao longo dos últimos 4 anos, verifica-se o seguinte:

Quadro 2 ï Evolução da despesa em Mú

Rubricas	2017	2018	2019	2020	Peso da despesa 2017	Peso da despesa 2020
Recursos Humanos	79,1	81,9	89,4	95,3	60,85%	65,14%
Aq. bens e serviços	24,4	23,4	25,8	22,2	18,77%	15,17%
Transf. correntes	8	7,5	5,2	11,3	6,15%	7,72%
Bolseiros	10,4	10,9	10,4	9,5	8,00%	6,49%
Aq. de capital	8,1	4,1	5,3	8	6,23%	5,47%
Total	**130**	**127,8**	**136,1**	**146,3**	**100%**	**100%**

Regista-se, pois uma tendência de crescimento da despesa com recursos humanos, uma redução na aquisição de bens e serviços, indissociável do decréscimo de atividade na pandemia, o aumento das transferências correntes, em resultado da intensificação de I&D envolvendo parcerias, a diminuição da despesa com bolseiros, fruto da sua integração no âmbito do PREVPAP e das alterações no Estatuto do Bolseiro de Investigação Científica, e um crescimento da despesa com aquisição de capital que se deve essencialmente à atividade de I&D.

Esta situação obriga a Universidade a uma maior diversificação das fontes de financiamento, necessária para gerar os proventos capazes de compensar os encargos com salários, despesas de funcionamento e melhoria das infraestruturas.

5.3. Os Recursos Humanos da Universidade do Minho

A realidade dos recursos humanos da Universidade do Minho é complexa e tem elementos de grande dinamismo.

Sobre os estudantes, a evolução do seu número e a sua distribuição pelos vários níveis de formação foram já avançados dados na secção 5.1.

Quando ao corpo docente, a Universidade do Minho tinha, no final de 2020, 854 docentes de carreira, menos 20 do que em 2017. Os docentes convidados correspondiam a 161 ETI, mais 37 do que em 2017. Os docentes de carreira tinham, no final de 2020, uma média etária de 54 anos. Esta realidade confronta-se com as dificuldades de renovação do corpo docente e coloca desafios à transferência intergeracional dos saberes.

A distribuição dos docentes pelas categorias da carreira era variável de UO para UO, em função fundamentalmente do histórico de desenvolvimento das unidades. Em termos globais, a distribuição era para a Universidade de 11% de professores auxiliares ou professores adjuntos, 64% de professores associados ou professores coordenadores e 25% de professores catedráticos.

Os encargos com a massa salarial dos docentes ascenderam, em 2020, a cerca de 60Mú, que representaram cerca de 65,6% dos encargos salariais suportados pela UMinho. Estes encargos evoluíram 4,4% desde 2017.

O corpo de investigadores contratados foi aquele que registou maior transformação nos últimos anos, cifrando-se o seu número atual em cerca de 370, face aos cerca de 90

registados em 2017. Em 2020 a massa salarial correspondente a este grupo profissional era de 15,54 Mú, face aos 3,77Mú de 2017.

O corpo de trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, que têm constituído um fator essencial do sucesso da Universidade, conheceu também importantes alterações no passado recente, tendo evoluído, entre 2017 e 2020, de 600 para 724 trabalhadores, crescendo a massa salarial, neste per²odo, de 12,98Mú para 17,15Mú.

Este corpo, que possui uma média etária de 48 anos, com cerca de 42,4% dos trabalhadores com idades acima dos 50 anos, é cada vez mais qualificado, tendo, no entanto, ainda 38,7% de pessoas com 12 ou menos anos de escolaridade.

Desse corpo de trabalhadores, 48% encontra-se afeto aos serviços da reitoria, serviços especializados e serviços de apoio, 43% às unidades orgânicas e 9% às unidades culturais e diferenciadas.

Em 2019 e 2020, a UMinho integrou 90 trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, no âmbito do PREVPAP.

Os trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, bem como os investigadores, são hoje contratados ao abrigo do Código de Trabalho. Para os segundos, a percentagem de contratos existentes com aquela relação jurídica de emprego é de 97,3%, enquanto para os primeiros ela se cifra em 32,7%.

Em dezembro de 2020 o número de trabalhadores dos Serviços de Ação Social era de 253, representando um encargo de 3,79 Mú, face aos 221 trabalhadores existentes em 2017, a que correspondia uma massa salarial de 2,97Mú.

Das características da Instituição e das suas circunstâncias serão agora derivadas as orientações estratégicas e as agendas institucionais apresentadas na rubrica seguinte.

6. Orientações para a Ação e Agendas Institucionais

6.1. Orientações Estratégicas

O Programa de Ação é desenvolvido a partir do seguinte conjunto de orientações estratégicas:

- Prover uma educação superior transformadora, de qualidade elevada e socialmente reconhecida, através de projetos educativos relevantes, inovadores nos seus objetivos, desenho e metodologias, oferecidos num amplo número de áreas de formação, em diferentes modalidades, incluindo cursos conferentes e não conferentes de grau, cursos presenciais e a distância, visando diferentes públicos e valorizando a educação ao longo da vida;
- Consolidar no panorama nacional e internacional a investigação científica realizada na Universidade, em todas as áreas, assegurando a sua excelência e impacto, induzindo processos de inovação na sociedade e na economia, adotando os princípios da ciência aberta;
- Participar no desenvolvimento cultural, social e económico das pessoas, dos territórios e do país, através de projetos desenvolvidos pelas unidades orgânicas, culturais e diferenciadas, em colaboração com autarquias, empresas, organismos públicos e outras entidades, explorando os instrumentos disponíveis no sistema científico e tecnológico nacional, contribuindo para a construção de uma sociedade mais desenvolvida, mais justa e mais sustentável;
- Aumentar a intensidade e a qualidade da internacionalização da Universidade, sobretudo no quadro do Espaço Europeu do Ensino Superior e da CPLP, reforçando a mobilidade de estudantes, docentes, investigadores e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, aumentando a presença da Instituição em redes internacionais, incrementando os projetos em parceria e consolidando parcerias estratégicas;
- Aumentar a qualidade institucional da Universidade, simplificando processos administrativos, agilizando os processos de contratação de pessoas, bens e serviços, prevendo quadros reconhecíveis de desenvolvimento profissional para todos os trabalhadores e assegurando a sua formação;
- Melhorar a qualidade de vida das pessoas nos *campi*, criando ambientes de trabalho adequados, incrementando a qualidade da infraestrutura física e dos espaços exteriores, diversificando a oferta cultural e desportiva, promovendo práticas inclusivas e de sustentabilidade ambiental;
- Garantir a estabilidade e a sustentabilidade financeiras da Universidade e aumentar a sua capacidade de investimento estratégico, diversificando as suas fontes de financiamento e aumentando as suas receitas e os seus níveis de eficiência, gerindo com este objetivo o seu património edificado;

- Realizar uma revisão estatutária que conduza à adoção de novas formas de organização da Universidade, implicando a revisão dos níveis de autonomia e de responsabilidade das unidades orgânicas, reconhecendo-se a crescente complexidade e diversidade da Instituição.

6.2. Agendas Institucionais

As orientações estratégicas são plasmadas em agendas institucionais cuja formulação decorre do diagnóstico da Universidade e das suas circunstâncias, dos desafios que enfrenta, bem como daquela que é a sua realidade presente, a que se procedeu nas secções anteriores.

São 8 as agendas propostas:

- Agenda para a transformação da educação;
- Agenda para a qualidade da investigação e da inovação;
- Agenda para a promoção da cultura e o desenvolvimento do território;
- Agenda para o reforço da internacionalização;
- Agenda para a qualidade institucional e a simplificação administrativa;
- Agenda para a qualidade de vida nos *campi* e o bem-estar
- Agenda para a estabilidade e a autonomia financeiras;
- Agenda para a reforma institucional.

A *Agenda para a Transformação da Educação* traduz-se nos objetivos programáticos apresentados na tabela seguinte:

Tabela 1

Agenda para a Transformação da Educação

Orientação Estratégica		Prover uma educação superior transformadora, de qualidade elevada e socialmente reconhecida, através de projetos educativos relevantes, inovadores nos seus objetivos, desenho e metodologias, oferecidos num amplo número de áreas de formação, em diferentes modalidades, incluindo cursos conferentes e não conferentes de grau, cursos presenciais e a distância, visando diferentes públicos e valorizando a educação ao longo da vida
Objetivos Programáticos	**OP 1**	Diversificar a oferta educativa da Universidade através da criação de novos cursos e da ampliação do portefólio de cursos não conferentes de grau, desenhados em articulação com empregadores, no quadro da educação ao longo da vida
	OP 2	Desenvolver estratégias de recrutamento de novos públicos, incluindo estudantes de excelência, estudantes internacionais, estudantes de grupos sociais sub-representados e profissionais já graduados
	OP 3	Promover uma universidade para todos, concretizando estratégias de inclusão dos estudantes, a promoção do seu bem-estar, a monitorização dos percursos académicos e a facilitação da transição para o mercado de trabalho, combatendo o insucesso e o abandono escolares
	OP 4	Promover perfis de formação complexos, proporcionando aos estudantes experiências de aprendizagem multidisciplinares, valorizando saberes e competências transversais e providenciando a imersão em práticas de investigação
	OP 5	Reforçar a qualidade da formação doutoral, concretizando os objetivos associados à criação do Colégio Doutoral, em articulação com as unidades orgânicas e os programas doutorais
	OP 6	Disponibilizar aos estudantes infraestruturas, serviços e iniciativas que apoiem o trabalho académico autónomo e que favoreçam a sua participação em atividades de natureza cultural e desportiva

	OP 7	Promover a qualificação pedagógica dos docentes da Universidade, atenta a diversidade de públicos, de modalidades de formação e de metodologias e tecnologias de ensino, no quadro de redes de formação nacionais e internacionais
	OP 8	Promover espaços de reflexão orientados para a partilha de experiências entre as unidades orgânicas, os docentes e os estudantes, de modo a reforçar a qualidade dos projetos de ensino em desenvolvimento na Universidade e a gerar novos projetos
	OP 9	Incrementar a qualidade das condições infraestruturais, físicas e tecnológicas, dos espaços pedagógicos, salas de aula e laboratórios, adequando-os aos novos públicos e a novas metodologias de educação

À *Agenda para a Qualidade da Investigação e da Inovação* correspondem os objetivos programáticos identificados na tabela seguinte.

Tabela 2

Agenda para a Qualidade da Investigação e da Inovação

Orientação Estratégica		Consolidar no panorama nacional e internacional a investigação científica realizada na Universidade, em todas as áreas, assegurando a sua excelência e impacto, induzindo processos de inovação na sociedade e na economia, adotando os princípios da ciência aberta
Objetivos Programáticos	**OP 1**	Reforçar o corpo de investigadores da UMinho no quadro das políticas públicas de promoção do emprego científico e ampliar o corpo de investigadores de carreira da Universidade
	OP 2	Consolidar as pol²ticas e pr§ticas de ñci° ncia abertaò, reforçando as práticas institucionais neste domínio, designadamente ao nível dos dados de investigação
	OP 3	Promover uma articulação continuada entre os centros de investigação, assegurando a partilha de experiências e a contribuição para a definição dos objetivos estratégicos da Universidade no domínio da investigação
	OP 4	Qualificar os recursos humanos da Universidade e dos centros de investigação associados à gestão de ciência e

		tecnologia, nomeadamente os implicados no apoio a procedimentos de candidatura e gestão de projetos
	OP 5	Fixar estímulos à captação de projetos, sobretudo de grande dimensão
	OP 6	Estabelecer procedimentos especializados de apoio administrativo a projetos de investigação e inovação de grande dimensão, assegurando condições para a sua concretização expedita
	OP 7	Sistematizar e divulgar a informação sobre a atividade científica da Universidade, no quadro da prestação pública de contas por parte da Instituição
	OP 8	Promover a divulgação pública da ciência, em articulação com outras entidades
	OP 9	Reforçar a qualidade das infraestruturas de apoio à investigação, físicas e tecnológicas, melhorando as condições de acolhimento de investigadores e de desenvolvimento dos projetos
	OP 10	Melhorar os processos de recrutamento de investigadores e da contratação de bens e serviços, tornando-os mais expeditos
	OP 11	Reforçar o sistema de inovação da Universidade, alargando o número de entidades participadas e definindo referenciais para essa participação
	OP 12	Desenvolver plataformas de divulgação, demonstração e transferência de conhecimento científico e tecnológico para o tecido económico

A *Agenda para a Promoção da Cultura e o Desenvolvimento do Território* inclui os objetivos programáticos seguintes:

Tabela 3

Agenda para a Promoção da Cultura e o Desenvolvimento do Território

Orientação Estratégica	Participar no desenvolvimento cultural, social e económico das pessoas, dos territórios e do país, através de projetos desenvolvidos pelas unidades orgânicas, culturais e diferenciadas, em colaboração com autarquias, empresas, organismos públicos e outras entidades, explorando os

		instrumentos disponíveis no sistema científico e tecnológico nacional, contribuindo para a construção de uma sociedade mais desenvolvida, mais justa e mais sustentável
Objetivos programáticos	**OP 1**	Reforçar a colaboração com as estruturas culturais da região e do país
	OP 2	Reforçar o papel da UMinho no desenvolvimento do território, em articulação com as autarquias e com os agentes sociais, económicos e desportivos
	OP 3	Promover o papel da Universidade como fórum de debate das grandes questões societais contemporâneas
	OP 4	Definir e operacionalizar uma política cultural integrada para os museus e galerias da Universidade
	OP 5	Definir e operacionalizar uma política integrada para o sistema de bibliotecas da Universidade
	OP 6	Consolidar a atividade da UMinho Editora como instrumento de divulgação do pensamento e da atividade científica
	OP 7	Fomentar o uso dos *campi* e outros espaços da Universidade para eventos científicos, culturais e desportivos
	OP 8	Mobilizar os *alumni* para uma contínua participação nas várias dimensões da vida da Universidade
	OP 9	Desenvolver, em articulação com as autarquias da região, novos polos e centros de atividade da Universidade

A *Agenda para o Reforço da Internacionalização* assume os objetivos programáticos apresentados na tabela seguinte.

Tabela 4

Agenda para o Reforço da Internacionalização

Orientação Estratégica	Aumentar a intensidade e a qualidade da internacionalização da Universidade, sobretudo no quadro do Espaço Europeu do Ensino Superior e da CPLP, reforçando a mobilidade de estudantes, docentes, investigadores e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, aumentando a presença da Instituição em redes internacionais,

		incrementando os projetos em parceria e consolidando parcerias estratégicas
Objetivos programáticos	**OP 1**	Aumentar a participação da Universidade em redes internacionais
	OP 2	Promover a participação da Universidade em iniciativas no âmbito dos programas europeus, designadamente do Erasmus+, com liderança da Universidade
	OP 3	Reforçar parcerias estratégicas com universidades de referência
	OP 4	Promover parcerias com instituições da CPLP no âmbito do apoio aos seus planos de desenvolvimento institucional e de capacitação dos recursos humanos
	OP 5	Apoiar a realização de grandes eventos científicos internacionais na Universidade
	OE 6	Promover a mobilidade *outgoing* de estudantes
	OP 7	Aumentar o número de estudantes internacionais em cursos conferentes de grau, diversificando a sua origem geográfica
	OP 8	Promover a mobilidade *outgoing* de docentes, investigadores e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão da Universidade
	OP 9	Reforçar a internacionalização *at home* na Universidade
	OP 10	Monitorizar, em contínuo, a política e as práticas de internacionalização da Universidade e das suas unidades orgânicas

A *Agenda para a Qualidade Institucional e a Simplificação Administrativa* tem os objetivos programáticos seguintes.

Tabela 5

Agenda para a Qualidade Institucional e a Simplificação Administrativa

Orientação Estratégica	Aumentar a qualidade institucional da Universidade, simplificando processos administrativos, agilizando os processos de contratação de pessoas, bens e serviços, prevendo quadros reconhecíveis de desenvolvimento

		profissional para todos os trabalhadores e assegurando a sua formação
Objetivos Programáticos	**OP 1**	Promover a aplicação das orientações dos estatutos das carreiras docente, relativas à percentagem de professores por categoria, ao quadro de professores existentes e assegurar a renovação do corpo docente
	OP 2	Rever o sistema de avaliação de desempenho dos docentes
	OP 3	Promover concursos de mobilidade intercarreiras e intercategorias dos trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão
	OP 4	Promover a formação e a qualificação dos trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, perspetivando a sua capacitação e a das unidades onde prestam serviço
	OP 5	Incrementar a qualidade do desempenho das unidades de serviços, referenciando-as a critérios de desempenho e assegurando uma sua efetiva articulação com as unidades orgânicas
	OP 6	Reduzir os tempos associados aos processos de contratação de pessoas e de aquisição de bens e serviços
	OP 7	Melhorar os sistemas de informação da Universidade, bem como as ferramentas de gestão documental
	OP 8	Reforçar a infraestrutura tecnológica da Universidade, de suporte à atividade das unidades orgânicas e das unidades de serviços
	OP 9	Promover a modernização das soluções informáticas adotadas na Universidade
	OP 10	Desenvolver uma abordagem holística para a segurança cibernética, com foco nas pessoas, nos processos e na tecnologia
	OP 13	Desenvolver uma estratégia comunicacional própria da Universidade
	OP 11	Desenvolver serviços confiáveis, com base no digital, que proporcionem boas experiências de utilização
	OP 12	Identificar tecnologias emergentes, colocando-as ao serviço da Instituição no suporte às atividades de ensino, investigação e gestão

	OP 13	Desenvolver uma estratégia comunicacional própria da Universidade

A *Agenda para a Promoção da Qualidade de Vida nos campi e o Bem-estar* é orientada pelos objetivos programáticos apresenta na tabela seguinte.

Tabela 6

Agenda para a Promoção da Qualidade de Vida nos *campi* e o Bem-Estar

Orientação Estratégica		Melhorar a qualidade de vida nos *campi*, criando ambientes de trabalho adequados, incrementando a qualidade da infraestrutura física e dos espaços exteriores, diversificando a oferta cultural e desportiva, promovendo práticas inclusivas e de sustentabilidade ambiental
Objetivos programáticos	**OP 1**	Promover a adoção de princípios éticos pela comunidade universitária, em todas as dimensões da vida universitária
	OP 2	Promover práticas inclusivas, geradoras de equidade entre todos os membros da comunidade universitária
	OP 3	Promover a participação de docentes, investigadores, estudantes e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão na vida institucional
	OP 4	Apoiar a vida associativa dos estudantes e dos trabalhadores da Universidade
	OP 5	Finalizar e concretizar os planos de desenvolvimento integrado dos *campi*
	OP 6	Qualificar os espaços exteriores dos *campi* e o parque edificado da Universidade
	OP 7	Promover a sustentabilidade ambiental e energética nos *campi*
	OP 8	Promover hábitos saudáveis entre a comunidade universitária
	OP 9	Promover atividades culturais nos *campi*
	OP 10	Utilizar tecnologias para tornar os *campi* mas eficientes, mais seguros, mais sustentáveis e agradáveis para ensinar, investigar e estudar

A *Agenda para a Estabilidade e a Autonomia Financeiras* da Universidade materializa-se nos objetivos programáticos que a seguir se apresenta.

Tabela 7

Agenda para a Estabilidade e Autonomia Financeiras

Orientação Estratégica		Garantir a estabilidade e a sustentabilidade financeiras da Universidade e aumentar a sua capacidade de investimento estratégico, diversificando as suas fontes de financiamento e aumentando as suas receitas e os seus níveis de eficiência, gerindo com este objetivo o seu património edificado
Objetivos Programáticos	**OP 1**	Premiar os investigadores responsáveis pela captação de projetos de grande volume financeiro
	OP 2	Alargar as medidas de estímulo aos membros da comunidade universitária pela captação de receitas no âmbito de projetos de prestação de serviços e de formações não conferentes de grau
	OP 3	Gerir o património edificado que não se encontra em uso, tornando-o fonte de rendimento regular para a Universidade ou alienando-o
	OP 4	Adotar medidas de controlo dos gastos gerais da Universidade
	OP 5	Centralizar as compras da Universidade, obtendo ganhos de escala junto dos fornecedores
	OP 6	Contrair um empréstimo bancário, consignado ao financiamento da atividade de investigação
	OP 7	Prosseguir uma política de *fundraising*, alicerçada na procura de financiamento de projetos especializados da Universidade

A *Agenda para a Reforma Institucional* assume os objetivos abaixo indicados.

Tabela 8

Agenda para a Reforma Institucional

Orientação Estratégica		Realizar uma revisão estatutária que conduza à adoção de novas formas de organização da Universidade, implicando a revisão dos níveis de autonomia e de responsabilidade das unidades orgânicas, reconhecendo-se a crescente complexidade e diversidade da Instituição
Objetivos Programáticos	**OP 1**	Realizar uma revisão dos Estatutos da Universidade que tenha como objetivo principal o reforço dos níveis de autonomia e responsabilidade das unidades orgânicas
	OP 2	Celebrar contratos programa entre a Universidade e as suas unidades orgânicas

6.3. Operacionalização das Agendas

Os objetivos programáticos identificados no ponto anterior serão concretizados através de um alargado conjunto de iniciativas, entre as quais aquelas que se abaixo se elencam. Esta identificação serve sobretudo um propósito de exemplificação, dado que se entende que a sua apresentação sistemática deve ocorrer em sede de Plano de Ação, documento que o Reitor eleito deve apresentar ao Conselho Geral da Universidade.

Assim, a Tabela 9 identifica iniciativas relativas à Agenda para Transformação da Educação, associando-as aos objetivos anteriormente identificados.

Tabela 9

Iniciativas relativas à Agenda para a Transformação da Educação

Objetivos programáticos	Iniciativas
1. Diversificar a oferta educativa da Universidade através da criação de novos cursos e da ampliação do portefólio de cursos não conferentes de grau, desenhados em articulação com empregadores, no quadro da educação ao longo da vida	1. Aprovação e desenvolvimento de novas licenciaturas nas áreas da ciência de dados e da engenharia aeroespacial

	2. Lançamento de um portefólio de cursos não conferentes de grau, em todas as áreas de formação, em articulação com empregadores
2. Desenvolver estratégias de recrutamento de novos públicos, incluindo estudantes de excelência, estudantes internacionais, estudantes de grupos sociais sub-representados e profissionais já graduados	1. Ações orientadas para os estudantes das escolas secundárias, realizadas na Universidade e nas unidades orgânicas, tirando proveito dos meios digitais para envolver as escolas geograficamente mais afastadas 2. Realização de dias abertos da Universidade para públicos diversos 3. Divulgação da oferta formativa não conferente de grau junto de entidades empregadoras 4. Divulgação da oferta educativa da Universidade em feiras internacionais 5. Adesão ao programa de atribuição de vagas a estudantes oriundos de territórios educativos de intervenção prioritária 6. Divulgação sistemática da oferta educativa e da atividade de educação da Universidade no espaço digital, incluindo nas redes sociais, melhorando informação sobre o acesso
3. Promover uma universidade para todos, concretizando estratégias de inclusão dos estudantes, a promoção do seu bem-estar, a monitorização dos percursos académicos e a facilitação da transição para o mercado de trabalho, combatendo o insucesso e o abandono escolares	1. Realização regular de programas institucionais de acolhimento e integração dos novos estudantes, em co-organização com conselhos pedagógicos e Associação Académica, envolvendo a comunidade universitária 2. Expansão do Programa Tutorias UMinho e do Programa Mentorias UMinho, incluindo programas de mentoria inclusiva 3. Realização de estudos e seminários sobre ingresso, percursos académicos e empregabilidade dos recém-graduados, visando apoiar o combate ao abandono e insucesso escolar e a facilitação da transição para o mercado de trabalho 4. Conceção de ações integradas para o desenvolvimento de carreiras nas dimensões do emprego, da formação e do empreendedorismo (e.g. *Start Point*) 5. Participação em redes institucionais focadas na promoção do sucesso dos estudantes e da equidade na academia

	6. Medidas de apoio a estudantes, no âmbito do Fundo de Apoio Social, em articulação com os Serviços de Ação Social
4. Promover perfis de formação complexos, proporcionando aos estudantes experiências de aprendizagem multidisciplinares, valorizando saberes e competências transversais e providenciando a imersão em práticas de investigação	1. Iniciativas, de natureza curricular e extracurricular, centradas no desenvolvimento de competências transversais, em articulação com os conselhos pedagógicos e a Associação Académica 2. Programa de estímulo à iniciação na investigação científica, direcionado para estudantes de formação inicial, em articulação com os centros de investigação
5. Reforçar a qualidade da formação doutoral, concretizando os objetivos associados à criação do Colégio Doutoral, em articulação com as unidades orgânicas e os programas doutorais	1. Ações de formação de supervisores e doutorandos, no âmbito da atividade do Colégio Doutoral 2. Estudo do impacto do Colégio Doutoral na formação dos estudantes de doutoramento
6. Disponibilizar aos estudantes infraestruturas, serviços e iniciativas que apoiem o trabalho académico autónomo e que favoreçam a sua participação em atividades de natureza cultural e desportiva	1. Criação de um Student Hub, nos *campi* de Azurém e Gualtar, para atendimento de primeira linha a todos os estudantes 2. Iniciativas de promoção de prática desportiva, em articulação com os Serviços de Ação Social e a Associação Académica 3. Promoção de iniciativas de cariz cultural, em articulação com a Associação Académica
7. Promover a qualificação pedagógica dos docentes da Universidade, atenta a diversidade de públicos, de modalidades de formação e de metodologias e tecnologias de ensino, no quadro de redes de formação nacionais e internacionais	1. Programa anual de qualificação pedagógica dos docentes da UMinho 2. Promoção de iniciativas centradas na pedagogia do ensino superior, no quadro de redes nacionais e internacionais 3. Promoção de iniciativas de reconhecimento de docentes com atividade pedagógica de qualidade
8. Promover espaços de reflexão orientados para a partilha de experiências entre as unidades orgânicas, os docentes e os estudantes, de modo a reforçar a qualidade dos projetos de ensino em desenvolvimento na Universidade e a gerar novos projetos	1. Realização regular de eventos académicos sobre a educação na Universidade e, genericamente, no ensino superior, envolvendo unidades orgânicas, docentes, Associação Académica e núcleos de estudantes e unidades de serviços, também no quadro de colaborações interinstitucionais

9. Incrementar a qualidade das condições infraestruturais, físicas e tecnológicas, dos espaços pedagógicos, salas de aula e laboratórios, adequando-os aos novos públicos e novas metodologias de educação	1. Programa de requalificação das infraestruturas pedagógicas, salas de aula e laboratórios de ensino

A Tabela 10 apresenta iniciativas relativas à *Agenda para Qualidade da Investigação e da Inovação*, tendo em consideração os objetivos programáticos anteriormente identificados.

Tabela 10

Iniciativas Relativas à Agenda para a Qualidade da Investigação e da Inovação

Objetivos programáticos	Iniciativas
1. Reforçar o corpo de investigadores da Universidade no quadro das políticas públicas de promoção do emprego científico e ampliar o corpo de investigadores de carreira da Universidade	1. Candidaturas aos programas nacionais de estímulo ao emprego científico 2. Plano de contratação de investigadores de carreira, estabelecido em articulação com as unidades orgânicas
2. Consolidar as políticas e práticas de ñci°ncia abertaò, refor-ando as pr§ticas institucionais neste domínio, designadamente ao nível dos dados de investigação	1. Reformulação da política de ciência aberta adotada pela Universidade do Minho, considerando os desenvolvimentos recentes neste domínio 2. Criação do Portal da UMinho sobre investigação
3. Promover uma articulação continuada entre os centros de investigação, assegurando a partilha de experiências e a contribuição para a definição dos objetivos estratégicos da Universidade no domínio da investigação	1. Realização regular de reuniões da Assembleia dos Centros de Investigação da Universidade, visando a partilha de experiências e a reflexão sobre as políticas institucionais e públicas de investigação 2. Promoção regular de eventos sobre a atividade de investigação da Universidade
4. Qualificar os recursos humanos da Universidade e dos centros de investigação associados à gestão de ciência e tecnologia, nomeadamente os implicados no apoio a procedimentos de candidatura e gestão de projetos	1. Plano de formação dos recursos humanos dos centros de investigação nas áreas de candidatura e gestão de projetos 2. Reforço dos recursos humanos especializados em gestão de ciência e tecnologia nos serviços de apoio aos projetos de investigação

5. Fixar estímulos à captação de projetos, sobretudo de grande dimensão	1. Definição, pelo Conselho de Gestão da Universidade, de um sistema de incentivos à captação de projetos de grande dimensão, prevendo a atribuição de estímulos financeiros ao Investigador responsável e membros da equipa do projeto
6. Estabelecer procedimentos especializados de apoio administrativo a projetos de investigação e inovação de grande dimensão, assegurando condições para a sua concretização expedita	1. Definição de regras administrativas e financeiras especificamente associadas a projetos de grande dimensão (com financiamento superior a 0,5 Mú)
7. Sistematizar e divulgar a informação sobre a atividade científica da Universidade, no quadro da prestação pública de contas por parte da Instituição	1. Publicação de relatório anual detalhado sobre a investigação e inovação na Universidade
8. Promover a divulgação pública da ciência, em articulação com outras entidades	1. Iniciativas visando a divulgação pública da ciência e a sensibilização do público para os benefícios do conhecimento científico, envolvendo os centros de investigação, em articulação com as escolas básicas e secundárias e outras entidades, designadamente a rede Ciência Viva 2. Desenvolvimento da atividade da UMinho Editora baseada na divulgação do trabalho dos centros de investigação e dos investigadores da Universidade
9. Reforçar a qualidade das infraestruturas de apoio à investigação, físicas e tecnológicas, melhorando as condições de acolhimento de investigadores e de desenvolvimento dos projetos	1. Desenvolvimento de novos polos da Universidade com foco na investigação e inovação, em articulação com as autarquias 2. Conclusão da instalação do Minho Advanced Computing Centre, no AvePark 3. Identificação de necessidades de infraestruturas e equipamento científico e desenvolvimento de uma estratégia visando promover o apoio a essas necessidades, designadamente no quadro da UNorte, junto das entidades financiadoras 4. Gestão dos espaços da Universidade de forma a melhorar as condições de acolhimento de investigadores e projetos, envolvendo a reabilitação do Edifício 6 em Azurém
10. Melhorar os processos de recrutamento de investigadores e da contratação de bens e serviços, tornando-os mais expeditos	1. Consolidação do modelo de edital para contratação de investigadores (carreira e projetos) e bolseiros

	2. Simplificação do circuito processual de contratação, com definição de tempos de resposta para os intervenientes
11. Reforçar o sistema de inovação da Universidade, alargando o número de entidades participadas e definindo referenciais para essa participação	1. Desenvolvimento de projetos estratégicos de colaboração com a indústria, promotores de crescimento económico e de emprego qualificado (e.g. Bosch, Continental, Sonae) 2. Aprovação de referenciais para a participação da Universidade em entidades associadas, no quadro do ecossistema de inovação
12. Desenvolver plataformas de divulgação, demonstração e transferência de conhecimento científico e tecnológico para o tecido económico	1. Criação do Portal da UMinho sobre o Ecossistema de Inovação, visando a divulgação de *spinoffs*, de entidades de interface e o portefólio de patentes da Universidade

A Tabela 11 identifica iniciativas relativas à *Agenda para Promoção da Cultura e o Desenvolvimento do Território*, associando-as aos objetivos programáticos correspondentes.

Tabela 11

Iniciativas relativas à Agenda para a Promoção da Cultura e o Desenvolvimento do Território

Objetivos programáticos	Iniciativas
1. Reforçar a colaboração com a estruturas culturais da região e do país	1. Conceção e desenvolvimento de um plano integrado de ação cultural, no domínio das artes, em articulação com entidades do tecido cultural e as autarquias da região, com base na atividade do Conselho Cultural da Universidade 2. Celebração de acordos de cooperação com instituições de referência no plano regional nacional, possibilitando a partilha e a valorização de bens culturais
2. Reforçar o papel da UMinho no desenvolvimento do território, em articulação com as autarquias e com os agentes sociais, económicos e desportivos	1. Promoção de projetos orientados para o desenvolvimento dos territórios, na esfera económica e social, envolvendo a Universidade e as autarquias da região 2. Ampliação do Projeto Rede Casas do Conhecimento

	3. Desenvolvimento de projetos de valorização do património cultural edificado e imaterial da região (e. g. Ínsula das Carvalheiras e Convento de S. Francisco, em Braga)
3. Promover o papel da Universidade como fórum de debate das grandes questões societais contemporâneas	1. Desenvolvimento de um programa anual de debate acerca dos desafios societais da região e do país
4. Definir e operacionalizar uma política cultural integrada para os museus e galerias da Universidade	1. Conceção e desenvolvimento de um plano de ação integrado dos museus e galerias da Universidade, coordenando a sua atividade e promovendo sinergias com equipamentos semelhantes do sistema cultural português 2. Programa anual de exposições e outros eventos a realizar na Galeria do Paço
5. Definir e operacionalizar uma política integrada para o sistema de bibliotecas da Universidade	1. Medidas promotoras de uma maior integração entre as bibliotecas da Universidade, ao nível da catalogação, dos empréstimos, da formação técnica e das iniciativas culturais, envolvendo também entidades externas à Universidade
6. Consolidar a atividade da UMinho Editora, como instrumento de divulgação do pensamento e da atividade científica	1. Desenvolvimento de um plano editorial anual, valorizando os debates sobre os desafios societais e a atividade científica e pedagógica da Universidade
7. Fomentar o uso dos *campi* e outros espaços da Universidade para eventos científicos, culturais e desportivos	1. Realização de eventos culturais e científicos abertos à comunidade académica, à sociedade e à região
8. Mobilizar os *alumni* para uma contínua participação na vida da Universidade	1. Desenvolvimento de eventos de carácter cultural e recreativo, orientados para a consolidação dos vínculos da comunidade *alumni* à Universidade 2. Iniciativas visando o envolvimento de entidades detidas ou participadas por *alumni* em processos de transferência do conhecimento produzido na Universidade
9. Desenvolver, em articulação com as autarquias da região, novos polos e centros de atividade da Universidade	1. Aprofundamento de projetos com autarquias da região, entre outras, Vila Nova de Famalicão e Esposende, tendentes ao estabelecimento de polos e/ou projetos da Universidade, orientados para a investigação, a formação e a transferência de conhecimento

A Tabela 12 apresenta as iniciativas relativas à *Agenda para o Reforço da Internacionalização*, associando-as aos objetivos naquela identificados.

Tabela 12

Iniciativas relativas à Agenda para o Reforço da Internacionalização

Objetivos programáticos	Iniciativas
1. Aumentar a participação da Universidade em redes internacionais	1. Ações de promoção da participação da UMinho em associações internacionais de universidades e em associações setoriais internacionais no âmbito da ciência e do ensino superior e da ciência
2. Promover a participação da UMinho em iniciativas no âmbito dos programas europeus, designadamente do Erasmus+, com liderança da Universidade	1. Divulgação sistemática, em articulação com as unidades orgânicas, de oportunidades no âmbito do Erasmus+ e de experiências em curso na Instituição
3. Reforçar parcerias estratégicas com universidades de referência	1. Desenvolvimento de parcerias estratégicas bilaterais e multilaterais com universidades estrangeiras
4. Promover parcerias com instituições da CPLP no âmbito dos seus planos de desenvolvimento institucional e de capacitação dos recursos humanos	1. Estabelecimento de parcerias estratégicas para capacitação de instituições parceiras em países da CPLP, designadamente Angola, Moçambique e Timor-Leste
5. Apoiar a realização de grandes eventos científicos internacionais na Universidade	1. Aprovação de uma política de estímulos à realização, na Universidade, de grandes eventos científicos internacionais
6. Promover a mobilidade *outgoing* de estudantes	1. Promoção da mobilidade internacional junto dos estudantes, proporcionando experiências internacionais diferenciadoras
7. Aumentar o número de estudantes internacionais em cursos conferentes de grau, diversificando a sua origem geográfica	1. Participação em feiras internacionais, no âmbito da estratégia de internacionalização do ensino superior português, em colaboração com outras instituições
8. Promover a mobilidade *outgoing* de docentes, investigadores e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão da Universidade	1. Ações de promoção da mobilidade internacional junto dos docentes, investigadores e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, em articulação com as unidades orgânicas e as unidades de serviços
9. Reforçar a internacionalização *at home* na Universidade	1. Promoção de iniciativas de natureza curricular e extracurricular, estruturadas por dimensões interculturais e

	internacionais, direcionadas para a comunidade universitária, designadamente os estudantes
10. Monitorizar, em contínuo, a política e as práticas de internacionalização da Universidade e das suas unidades orgânicas	1. Adoção de instrumentos de avaliação da qualidade das práticas de internacionalização da Universidade

A Tabela 13 apresenta as iniciativas relativas à *Agenda para a Qualidade Institucional e a Simplificação Administrativa*, associando-as aos respetivos objetivos.

Tabela 13

Iniciativas Relativas à Qualidade Institucional e Simplificação Administrativa

Objetivos programáticos	Iniciativas
1. Promover a aplicação das orientações do ECDU e do ECDESP, relativas à percentagem de professores por categoria, ao quadro de professores existentes e assegurar a renovação do corpo docente	1. Estabelecer, com as unidades orgânicas, planos de desenvolvimento das carreiras, promovendo a aplicação das orientações do ECDU e do ECDESP ao quadro de professores existentes 2. Estabelecer com as unidades orgânicas planos de renovação do corpo docente
2. Rever o sistema de avaliação de desempenho dos docentes	1. Revisão do Regulamento de Avaliação de Docentes da UMinho, em articulação com as unidades orgânicas
3. Promover concursos de mobilidade intercarreiras e intercategorias dos trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão	1. Abertura regular de concursos de mobilidade intercarreiras e intercategorias, em resposta a necessidades da Universidade e das suas unidades
4. Promover a formação e a qualificação dos trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão	1. Plano anual de formação dos trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, perspetivando a sua capacitação e a das unidades onde prestam serviço
5. Incrementar a qualidade do desempenho das unidades de serviços, referenciando-as a critérios de desempenho e assegurando uma sua efetiva articulação com as unidades orgânicas	1. Definição de metas de desempenho anuais para as unidades de serviços, com acompanhamento dos relatórios de atividades pela Comissão de Planeamento do Senado Académico

6. Reduzir os tempos associados aos processos de contratação de pessoas e de aquisição de bens e serviços	1. Definição de procedimentos associados aos processos de contratação de pessoas e de aquisição de bens e serviços, com identificação de intervenientes e tempos de decisão
7. Melhorar os sistemas de informação da Universidade, bem como as ferramentas de gestão documental	1. Ações de melhoria dos sistemas de informação académica, financeira e de recursos humanos da Universidade e definição mais precisa dos níveis e responsabilidade de decisão
8. Reforçar a infraestrutura tecnológica da Universidade, de suporte à atividade das unidades orgânicas e das unidades de serviços	1. Reforço da capacidade de armazenamento de dados da Universidade 2. Reforço dos mecanismos de cibersegurança
9. Promover a modernização das soluções informáticas adotadas na Universidade	1. Medidas orientadas para a modernização das soluções informáticas utilizadas na Universidade, assentes na opção pela externalização parcial do seu desenvolvimento
10. Desenvolver serviços confiáveis, com base no digital, que proporcionem boas experiências de utilização	1. Desenvolvimento de novos serviços digitais e redesenho dos existentes, centrando o foco na melhoria da experiência de utilização pela comunidade académica e na personalização dos sistemas de informação
11. Identificar tecnologias emergentes, colocando-as ao serviço da Instituição no suporte às atividades de ensino, investigação e gestão	1. Implementação de serviços com base no digital recorrendo a tecnologias emergentes, resilientes e escaláveis, que vão ao encontro das necessidades do ensino, investigação e gestão
12. Desenvolver uma abordagem holística para a segurança cibernética, com foco nas pessoas, nos processos e na tecnologia	1. Adoção de medidas visando a segurança cibernética e resposta a incidentes de segurança, apostando na consciencialização da comunidade académica através da formação e comunicação contínua e na melhoria dos processos e tecnologias
13. Desenvolver uma estratégia comunicacional própria da Universidade	1. Adoção e desenvolvimento de um plano de comunicação estratégica, interna, ao serviço da coesão institucional, e externa, de promoção da Universidade

A Tabela 14 apresenta as iniciativas relativas à *Agenda para a Qualidade de Vida nos campi e o Bem-estar*, em associação com os objetivos programáticos anteriormente identificados.

Tabela 14

Iniciativas relativas à Agenda para a Qualidade de Vida nos *campi* e o Bem-estar

Objetivos programáticos	Iniciativas
1. Promover a adoção de princípios éticos pela comunidade universitária, em todas as dimensões da vida universitária	1. Iniciativas de divulgação e promoção da adoção dos princípios de ética académica, plasmados no Código de Conduta Ética, por parte dos membros da comunidade universitária, em articulação com as unidades orgânicas e a Associação Académica
2. Promover práticas inclusivas, promotoras da equidade entre todos os membros da comunidade universitária	1. Adoção pela Universidade de códigos de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho e de promoção de igualdade de género
3. Promover a participação de docentes, investigadores, estudantes e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão na vida institucional	1. Sessões de auscultação dos corpos da Universidade, docentes, investigadores, estudantes e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, sob a forma de reuniões abertas, tendo como objeto assuntos importantes para a Universidade 2. Iniciativas orientadas para a promoção da participação dos estudantes na gestão dos cursos, valorizando o papel das Comissões de Curso.
4. Apoiar a vida associativa dos estudantes e dos trabalhadores da Universidade	1. Apoio à atividade da Associação Académica, da Associação de Funcionários e da Comissão de Trabalhadores, no âmbito dos objetivos fixados nos protocolos entre as entidades 2. Apoio à construção da Sede da AAUMinho
5. Finalizar e concretizar os planos de desenvolvimento integrado dos *campi*	1. Elaboração do Plano de Conservação e Reabilitação do Edificado e dos Espaços Exteriores da Universidade, no quadro das opções previstas nos planos de desenvolvimento integrado dos *campi*
6. Qualificar os espaços exteriores dos *campi* e o parque edificado da Universidade	1. Construção de duas residências universitárias, em Braga e Guimarães 2. Construção do Edifício do UMinho Clinical Digital Centre 3. Construção do Centro Multimédia da Universidade

	4. Criação de espaços de trabalho colaborativo destinados aos estudantes 5. Ações de conservação e reabilitação dos edifícios da Universidade, no quadro de programas estatais de apoio e da mobilização de receitas próprias 6. Ações de conservação e reabilitação dos edifícios e nos espaços exteriores, no quadro das opções previstas nos planos de desenvolvimento integrado
7. Promover a sustentabilidade ambiental e energética nos *campi*	1. Elaboração de planos de qualidade ambiental e poupança energética nos *campi*, em articulação com as unidades orgânicas 2. Ações de sensibilização da comunidade universitária para o combate ao desperdício de recursos e de promoção de práticas ambientalmente sustentáveis, em articulação com os Serviços de Ação Social
8. Promover hábitos saudáveis entre a comunidade universitária	1. Ações de promoção de hábitos saudáveis, incluindo a prática desportiva, em articulação com os Serviços de Ação Social e a Associação Académica
9. Promover atividades culturais nos *campi*	1. Realização de atividades culturais nos *campi*, orientadas para a comunidade universitária e as comunidades envolventes, no quadro da cooperação com entidades internas e externas à Universidade
10. Utilizar as tecnologias para tornar os *campi* mas eficientes, mais seguros, mais sustentáveis e agradáveis para ensinar, investigar e estudar	Incorporação, nos *campi*, de elementos de automação, com a integração de elementos digitais e físicos, que permitam potenciar a gestão dos diferentes recursos no sentido de um desenvolvimento sustentável, melhorando, em simultâneo, as condições de ensino, aprendizagem e de investigação

A Tabela seguinte identifica iniciativas relativas à *Agenda para a Estabilidade e Autonomia Financeiras*, em articulação com os objetivos programáticos correspondentes.

Tabela 15

Iniciativas relativas à Agenda para a Estabilidade e Autonomia Financeiras

Objetivos programáticos	Iniciativas
1. Premiar os investigadores responsáveis pela captação de projetos de grande volume financeiro	1. Aprovação, pelo Conselho de Gestão, de medidas de estímulo financeiro pela captação de projetos de grande volume financeiro
2. Alargar as medidas de estímulo aos membros da comunidade universitária pela captação de receitas no âmbito de projetos de prestação de serviços e de formações não conferentes de grau	1. Aprovação, pelo Conselho de Gestão, de medidas de estímulo financeiro pela captação de financiamento no âmbito de projetos de prestação de serviços e de formações não conferentes de grau
3. Gerir o património edificado que não se encontra em uso, tornando-o fonte de rendimento regular para a Universidade ou alienando-o	1. Identificação de prédios propriedade da Universidade passíveis de alienação e de soluções para edifícios que, não estando em utilização, podem ser tornados fonte de rendimento estável para a Universidade
4. Adotar medidas de controlo dos gastos gerais da Universidade	1. Iniciativas de sensibilização e adoção de medidas de estímulo ao controlo dos gastos gerais
5. Centralizar as compras da Universidade, obtendo ganhos de escala junto dos fornecedores	1. Adoção de planos centralizados de compras, transversais às unidades da Universidade, incluindo a simplificação dos processos
6. Contrair um empréstimo bancário, consignado ao financiamento da atividade de investigação	1. Proposta ao Conselho Geral de contração de um empréstimo pela Universidade, consignado ao financiamento da investigação científica, permitindo obviar os atrasos sistemáticos no reembolso dos pedidos de pagamento pelas entidades financiadoras
7. Prosseguir uma política de *fundraising*, alicerçada na procura de financiamento de projetos especializados da Universidade	1. Iniciativas de captação de financiamento junto de *alumni* e outros ñamigos da Universidadeò, visando o apoio a projetos de recuperação do património ou a projetos de investigação ou de natureza social

A Tabela seguinte considera iniciativas relativas à *Agenda para a Reforma Institucional,* à luz dos respetivos objetivos programáticos.

Tabela 16

Iniciativas relativas à Agenda para Reforma Institucional

Objetivos programáticos	Iniciativas
1. Realizar uma revisão dos Estatutos da Universidade que tenha como objetivo principal o reforço dos níveis de autonomia e responsabilidade das unidades orgânicas	1. Propor ao Conselho Geral que seja desencadeado um processo de revisão estatutária visando a adoção de formas de organização institucional que reforcem os níveis de autonomia e de responsabilidade das unidades orgânicas
2. Celebrar contratos-programa entre a Universidade e as suas unidades orgânicas	1. Celebração de contratos-programa entre a Universidade e as unidades orgânicas, que assegurem cenários de estabilidade e previsibilidade na gestão das unidades 2. Definição da orgânica dos serviços das unidades orgânicas, no quadro dos contratos-programa

7. Nota Final

A concretização das agendas institucionais propostas no presente Programa de Ação vai confrontar-se com uma realidade interna e externa que tem elementos de risco, mas que também oferece oportunidades.

Vivemos um tempo caraterizado pela incerteza, marcado por crises várias ï sanitária, ambiental, demográfica, económica, social -, com impactos severos na vida das pessoas e das famílias, nas instituições, no País, com efeitos que desafiam o nosso modo de organização social e o nosso modelo de desenvolvimento.

A Universidade do Minho não é imune a estas circunstâncias e encontra-se, ela própria, em transformação acelerada, desde logo visível na complexificação da sua atividade, verificado o aumento do número e dimensão dos projetos de educação, de investigação e de interação com a sociedade que leva a cabo, e na densificação das relações que vai estabelecendo com entidades públicas e privadas, regionais, nacionais e internacionais.

Uma tal transformação exprime-se também na dimensão das pessoas. A Universidade tem visto crescer o número dos seus estudantes, tem um corpo docente que está envelhecido e necessita de renovação, tem investigadores contratados em número várias vezes superior ao que se verificava há quatro anos, tem trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão mais qualificados, enquadrados por regimes de contratação diferentes. São estas pessoas que, nas suas unidades orgânicas, culturais, diferenciadas e de serviços, com projetos de vida próprios e perspetivas de carreira diversas, desenvolvem, dia a dia, o projeto da Universidade do Minho. E por isso, nas decisões estratégicas, como nas quotidianas, elas devem constituir uma preocupação essencial da Universidade.

A diversificação da atividade da Universidade, a maturidade das nossas unidades orgânicas, a verificação de que a Instituição, no seu funcionamento, nem sempre corresponde às expectativas nela depositadas, aconselha a que se coloque no centro da agenda institucional a reflexão sobre o modelo organizacional. Reforçar a autonomia das unidades orgânicas e garantir a coesão institucional é um caminho que promoverá o desenvolvimento estratégico da Universidade. Por isso, o Programa de Ação propõe que seja desencadeada uma revisão estatutária que, à luz da experiência adquirida, apure a sua estrutura organizativa. Paralelamente, enuncia-se como objetivo essencial a simplificação administrativa e a procura permanente da transparência e do rigor de gestão, assente na pública prestação de contas.

O desenvolvimento dos eixos de missão da Universidade nos próximos anos requer uma grande atenção aos novos enquadramentos programáticos, ao nível das políticas regionais, nacionais e europeias. Aí surgirão oportunidades que poderão proporcionar o aprofundamento de projetos educativos e de investigação e inovação, de recuperação do edificado e de melhoria da infraestrutura tecnológica que as condições que tivemos nos anos mais recentes não permitiram concretizar.

O aproveitamento destas oportunidades vai requerer um acréscimo de energia e disponibilidade, de colaboração intra e interinstitucional, de mobilização de toda a comunidade e das estruturas da Universidade, de forma a aproveitarmos as oportunidades que se nos oferecem, garantindo, em consequência, um salto qualitativo da Instituição.

A inscrição da Universidade no quadro internacional, que tem conhecido importantes avanços, necessita de ver confirmada essa progressão no quadro do projeto das Universidades Europeias. Este é um objetivo muito importante para o nosso futuro.

A Universidade do Minho vai celebrar, em 2023/2024, os cinquenta anos da sua existência, no momento em que assinalaremos, no nosso País, meio século de democracia. Criam-se, assim, condições únicas para a realização de um programa de comemorações que valorize uma reflexão sobre Portugal e o papel das universidades no seu desenvolvimento. Esse será um momento particularmente significativo da vida da Universidade no próximo quadriénio, que certamente mobilizará toda a comunidade universitária.

O Programa de Ação que apresento define, a meu ver com clareza, orientações estratégicas e objetivos programáticos que são relevantes, ambiciosos e exequíveis. A equipa reitoral que proponho para a sua concretização é composta por pessoas experientes, conhecedoras da Instituição e fortemente comprometidas com o seu futuro.

O nosso País e o nosso sistema democrático necessitam de instituições fortes. Estou convicto que o Programa de Ação proposto, contribuindo para o reforço da Universidade do Minho, concorrerá, de modo expressivo, para o desenvolvimento social, económico e cultural de Portugal.

Anexo

Equipa Reitoral

O número 5 do art.º 37º dos Estatutos da Universidade do Minho estabelece que o reitor é coadjuvado por vice-reitores e pró-reitores, nos quais pode delegar ou subdelegar parte das suas competências. Os Estatutos, nos artigos 40º e 41º, fixam o máximo de 4 vice-reitores e 5 pró-reitores.

Caso este Programa de Ação venha a ser aprovado, a orgânica da equipa reitoral refletirá as opções estratégias e os objetivos programáticos explicitados na rubrica anterior.

A apresentação do organograma da equipa (Figura 1) é seguida de breves notas curriculares das pessoas que desempenharão as funções de vice-reitores e de pró-reitores.

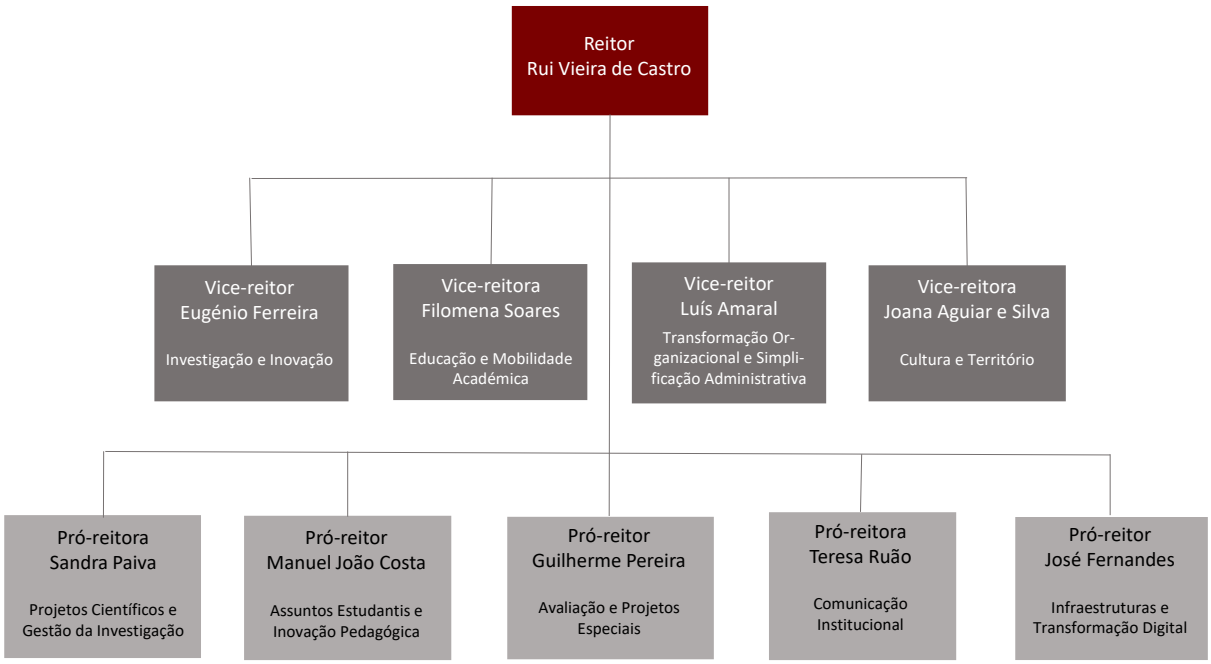

Figura 1 - Organograma da Equipa Reitoral

EUGÉNIO CAMPOS FERREIRA

Licenciado (1986) e doutorado (1995) em Engenharia Química pela Universidade do Porto. Realizou trabalhos de investigação de doutoramento na Université Catholique de Louvain, de pós-doutoramento na Universitat Autonoma de Barcelona e sabática na Universidade da Califórnia, San Diego. Ingressou na Universidade do Minho em 1991, sendo, desde 2010, Professor Catedrático do Departamento de Engenharia Biológica (DEB).

É, desde dezembro 2019, Vice-Reitor da Universidade do Minho com o pelouro da Investigação e Inovação e Presidente da Direção da TECMINHO ï Associação Universidade Empresa para o Desenvolvimento. Foi membro do Conselho Geral da Universidade do Minho (2017-2019). De 2016 a 2019 foi Diretor do Centro de Engenharia Biológica (CEB), uma unidade de investigação com mais de 400 investigadores e avaliada pela FCT como excelente. No CEB lidera o grupo de investigação BIOSYSTEMS (Engenharia de Bioprocessos e Computação em Biossistemas), sendo a sua atividade focalizada no desenvolvimento e aplicação de metodologias de Engenharia de Sistemas Processuais (modelação, supervisão e controlo, análise de imagem) a processos ambientais e biotecnológicos.

É Diretor do Programa Doutoral em Bioengenharia e foi Diretor dos cursos de Licenciatura em Engenharia Biológica (2001-2003) e de Mestrado em Gestão Ambiental (2005-2010) tendo sido o seu promotor. Foi Vice-Presidente da Escola de Engenharia da Universidade do Minho, com o pelouro da Investigação (2010-2013), e Diretor-Adjunto do DEB de 2004 a 2010.

É Membro Conselheiro da Ordem dos Engenheiros, tendo sido Presidente do Conselho Nacional do Colégio de Engenharia Química e Biológica de 2010 a 2013. No período 2004-2019 foi Secretário-Geral da Sociedade Portuguesa de Biotecnologia. É representante nacional no Comité Técnico em Biossistemas e Bioprocessos da Federação Internacional de Controlo Automático.

Presidiu ou integrou mais de 25 Comissões Organizadoras e a mais de 60 Comissões Científicas de Congressos internacionais.

Foi promotor e Diretor Editorial da revista ñEngenharia Qu²mica ï Ind½stria, Ci° ncia e Tecnologiaò (2006-2008). É Editor Associado das revistas ñFrontiers in Biotechnology and Bioengineeringò e ñFrontiers in Chemical Engineeringò e membro do quadro editorial das revistas ñEnvironmental Engineering and Management Journalò, ñBioMed Research Internationalò, ñBrazilian Journal of Chemical Engineeringò e ñChemical Product and Process Modeling" e avaliador habitual de cerca de 50 revistas científicas internacionais.

É/foi Coordenador dos painéis de avaliação de bolsas de doutoramento e de relatórios científicos finais de projetos da área de Bioengenharia e Biotecnologia da FCT e avaliador habitual da Agência Nacional de Inovação, da European Science Foundation, da Comissão Europeia e da A3ES.

Orientou 15 teses de doutoramento, uma delas, vencedora em 2004 do Prémio CUF. É autor/editor de 11 livros, autor de 200 artigos e capítulos de livros e cerca de 320 artigos e comunicações em congressos.

FILOMENA SOARES

Filomena Soares nasceu no Porto em 1963. É licenciada em Engenharia Química pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (1986). Em 1991 concluiu o Mestrado em Engenharia Electrotécnica e Computadores, perfil de Automação Industrial, e em 1997 concluiu o Doutoramento em Engenharia Química na mesma Universidade.

Desde 1992 é professora no Departamento de Eletrónica Industrial da Universidade do Minho e investigadora no Centro Algoritmi, Linha de Electrónica Industrial, Grupo de Controlo, Automação e Robótica.

Os seus principais interesses científicos têm-se centrado na modelização e controlo de processos. Tendo como foco especial a utilização da tecnologia como meio de ajuda a pessoas tipicamente desenvolvidas ou com limitações cognitivas ou motoras, tem investido na área interação humano-computador/robô e *human wellbeing*, destacando-se a utilização de robôs sociais como promotores da interação e comunicação com crianças com perturbação do espectro do autismo. Desde há vários anos que se dedica à área da Educação em Engenharia, novas metodologias e ferramentas de ensino/aprendizagem. Estes estudos foram/são desenvolvidos no âmbito de trabalhos de Mestrado e de Doutoramento. É autora de diversos artigos publicados em revistas e conferências internacionais da especialidade.

Foi adjunta do Director de Curso da Licenciatura em Engenharia Electrónica Industrial, Diretora do Programa Doutoral em Engenharia Electrónica e Computadores, Diretora Adjunta do Departamento de Electrónica Industrial e do Centro de Investigação Algoritmi, Coordenadora Científica da Linha de Electrónica Industrial e do Grupo de Investigação Controlo, Automação e Robótica do Centro Algoritmi, Membro do Conselho Científico e do Conselho de Escola da Escola de Engenharia e Secretária do Conselho Científico da Escola de Engenharia, e Líder da iniciativa 2, *High School Link* (Ligações com níveis de ensino pré-universitário) da Presidência da Escola de Engenharia.

É membro de várias organizações técnicas e científicas, tendo responsabilidade de gestão nalgumas delas, destacando-se a Associação Portuguesa de Controlo Automático (APCA), da qual foi Presidente em 2017-2018; a Sociedade Portuguesa para a Educação em Engenharia (SPEE), da qual é atualmente presidente; o Affinity Group Women in Engineering do IEEE (WIE), da qual foi fundadora e presidente; Associação Projetos para a Aprendizagem e Ensino em Engenharia (PAEE); e os comités técnicos do International Federation of Automatic Control (IFAC), Control for Education e Linear Control Systems.

https://algoritmi.uminho.pt/user/filomena-maria-rocha-menezes-oliveira-soares/

LUÍS AMARAL

Licenciado em Engenharia de Sistemas e Informática pela Universidade do Minho onde, desde 1984, é docente. Atualmente é Professor Associado no Departamento de Sistemas de Informação da Escola de Engenharia. Doutorado em Informática (Sistemas de Informação) pela Universidade do Minho em 1995. Prémio Descartes - Instituto Nacional de Administração, 1995. Autor de diversas monografias sobre Planeamento de Sistemas de Informação e Sociedade da Informação. Coordenador científico do GÁVEA - Observatório da Sociedade da Informação. Coordenador do Projeto DeGóis (Serviço de informação nacional sobre a rede de C&T). Vice-Presidente da regi-cooperativa VARD2015 - Vale do Ave Região Digital. Membro fundador da APDSI ï Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, membro do seu Conselho Geral e do Grupo de Alto Nível. Coordenador Regional do Norte do Colégio de Engenharia Informática da Ordem dos Engenheiros desde a sua constituição em 1998 até Fevereiro de 2001. Vogal do Conselho Nacional do Colégio de Informática desde Fevereiro de 2007 a Março de 2010. Presidente do Conselho Nacional do Colégio de Informática da Ordem dos Engenheiros, desde Março de 2010 até maio de 2016. Membro eleito pela especialidade de Informática do Conselho de Admissão e Qualificação da Ordem dos Engenheiros desde maio de 2016. Presidente do Conselho de Administração do CCG - Centro de Computação Gráfica de 2005 a 2020. Membro do Conselho de Administração do Avepark, Parque de Ciência e Tecnologia S.A. de 2007 a 2012. Vice-Presidente do Centro de Excelência de Desmaterialização de Transações de 2008 a 2016. Consultor em planeamento e gestão de sistemas e tecnologias da informação de diversas organizações privadas e públicas. Assessor para a Gestão de Sistemas de Informação do Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais do XIII Governo. Assessor da UMIC ï Unidade de Missão Inovação e Conhecimento da Presidência do Conselho de Ministros, para o Programa Nacional de Compras Electrónicas do Plano de Ação Governo Electrónico de 2003 a 2005. Responsável por diversas disciplinas de Gestão e Planeamento de Sistemas de Informação em diversas licenciaturas e mestrados. Diretor de curso da Licenciatura em Informática de Gestão da Universidade do Minho de 1995 a 1999. Diretor do Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho desde Março de 2005 a Dezembro de 2006 e desde Junho de 2010 a julho de 2012. Diretor dos cursos de Mestrado e de Especialização em Sistemas de Informação da Universidade do Minho (edições de Guimarães, de Maputo e de Díli) e Coordenador da Pós-graduação do Departamento de Sistemas de Informação. Coordenador da Pós-graduação da Escola de Engenharia da Universidade do Minho entre 2000 e 2004. Coordenador da Fundação das Universidades Portuguesas para os assuntos de Timor Leste desde Maio de 2011. Coordenador na Universidade do Minho do Projeto e-U (iniciativa Campus Virtuais). Pró-Reitor da Universidade do Minho de Julho de 2006 a Outubro de 2009. Membro do Conselho Executivo da Fundação Carlos Lloyd Braga de 2010 a 2012. Presidente do Conselho de Escola de Engenharia de janeiro de 2013 a fevereiro de 2016. Membro do Conselho de Escola de Engenharia de 2016 a 2019. Membro do Grupo de Trabalho Diretório de Repositórios Digitais e do Grupo de Trabalho Harmonização e Interoperabilidade de CVs, em representação do Conselho de Reitores das Universidades

Portuguesas, em funcionamento tutelado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, desde a sua constituição em abril 2016. Membro eleito do Conselho Geral da Universidade do Minho desde outubro de 2013. Diretor da Casa do Conhecimento da Universidade do Minho (Unidade Cultural) de 2019 a 2021.

JOANA AGUIAR E SILVA

Licenciada em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra em 1993, doutorou-se também em Direito, em 2009, já na Universidade do Minho, onde é Professora Associada da Escola de Direito (EDUM) desde 2017.

É membro eleito do Conselho de Escola e do Conselho Científico da Escola de Direito, onde ocupa igualmente o cargo de Diretora do Departamento de Ciências Jurídicas Gerais.

Integra as Comissões de Curso do Doutoramento em Direito, do mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Internacional e da licenciatura em Direito, todas da EDUM. Membro integrado do Centro de Investigação em Justiça e Governação da EDUM, colabora nos grupos de investigação do JusLab (Laboratório de Justiça) e do JusCrim (Justiça Criminal e Criminologia).

Assumiu a Direcção da Revista de Direito Comparado *Scientia Ivridica* em 2017, lugar que ocupa até ao presente.

É atualmente responsável pela lecionação das unidades curriculares de Metodologia Jurídica e História do Direito, ao curso de licenciatura em Direito, de Crime, Direito e Literatura, ao curso de Criminologia, de Teoria da Jurisdição e Comunicação da Justiça, ao curso de Mestrado em Direito Judiciário, e de Metodologia Jurídica e Fundamentação das Decisões Jurisdicionais, ao curso de Doutoramento em Direito. Orientadora de diversos trabalhos de Mestrado e de Doutoramento, integra regularmente júris de provas académicas.

Membro da Association for the Study of Law, Culture and the Humanities, e da Rede Brasileira de Direito e Literatura, desloca-se com frequência quer aos Estados Unidos da América quer ao Brasil para participar em conferências e seminários.

É autora de diversas obras, monográficas e periódicas, nos domínios científicos da Metodologia Jurídica, da História do Direito e, mais especificamente, no domínio das relações entre Direito, Literatura e Linguagem, destacando-se, a título exemplificativo: *A Prática Judiciária entre Direito e Literatura*, Coimbra, Almedina, 2001; *Para uma Teoria Hermenêutica da Justiça - Repercussões Jusliterárias no Eixo Problemático das Fontes e da Interpretação Jurídicas* (dissertação de Doutoramento), Coimbra, Almedina, 2011; ñAs narrativas do Direito e a verdade judicialò, in Rui do Carmo, coord., *Linguagem, argumentação e decisão judiciária*, Coimbra, Coimbra Editora, 2012; ódo Justice for sale? Further readings on Saramago and the lawô, in *11 No Foundations*, 2014, 94-115; ñJusti- a, Direito e Culturaò, in *Juízo ou decisão? O problema da realização jurisdicional do Direito*, e-book das

VI Jornadas da Associação portuguesa de Teoria do Direito, Filosofia do Direito e Teoria Social, Instituto da Faculdade de Direito da Universidade da Coimbra, 2016; *História do Direito. Do Direito Romano à Constituição Europeia*, em co-autoria com Paulo Ferreira da Cunha e António Lemos Soares, Coimbra, Almedina, 2.ª ed., 2019; ñDireito, m®todo e ideologia: li-»es da Hist·ria do Direito nacional-socialistaò, in *Anamorphosis, Revista Internacional de Direito e Literatura*, v.6, n.2, 2020.

SANDRA PAIVA

Nasceu no Porto em 25 de outubro de 1973. Licenciou-se em Bioquímica pela Universidade do Porto, tendo realizado o estágio final de licenciatura como aluna ERASMUS na Universidade de Leeds, Inglaterra. Recebeu o grau de Mestre em Genética Molecular e posteriormente o grau de Doutor em Ciências pela Escola de Ciências da Universidade do Minho. Durante o seu doutoramento foi estudante de graduação visitante nas Universidades de Paris, Madrid e Amsterdão. Foi Professora Visitante na Universidade de Califórnia, Berkeley, com um prémio Fulbright e Vice-Presidente da Escola de Ciências (ECUM), da Universidade do Minho, de 2010 a 2016. Atualmente, é Professora Auxiliar com agregação no Departamento de Biologia, membro do Conselho Científico da ECUM, membro da direção do Centro de Biologia Molecular e Ambiental e membro do Conselho Geral da UMinho. Tem experiência na coordenação de projetos científicos e é co-autora de dezenas de publicações científicas indexadas.

MANUEL JOÃO COSTA

Nasceu no Porto em 1969. Licenciado em Bioquímica na Faculdade de Ciências da Universidade do Porto (1991) e Doutor em Ciências Biomédicas pela mesma Universidade (1997).

Docente da Universidade do Minho desde 2004, na Escola de Medicina. Docente da Universidade dos Açores entre 1996 e 2003. Professor Associado na área disciplinar de educação médica desde 2011. É investigador do Instituto de Investigação em Ciências da Vida e Saúde (ICVS) onde coordenou a linha piloto de Investigação em Educação em Ciências da Saúde.

Membro do Conselho Geral da Universidade do Minho (outubro de 2017 - setembro de 2018). Na Escola de Medicina, foi coordenador da Unidade de Educação Médica, Secretário do Conselho Pedagógico e da Comissão de Curso de Medicina (janeiro 2004 - setembro de 2018). Foi presidente do concurso especial para acesso ao curso de medicina por titulares do grau e licenciado (anos letivos 2013/14 - 2017/2018).

A sua atividade académica incide particularmente sobre a inovação nas práticas pedagógicas no ensino superior. Os seus temas de investigação inscrevem-se nas áreas das ciências biomoleculares e da educação em saúde, em particular na educação médica. Na Universidade do Minho, participou na fundação e é membro do Centro de Inovação para o Desenvolvimento do Ensino e Aprendizagem (IDEA-UMINHO).

Assegurou a orientação/coorientação de cinco teses de doutoramento. Autor de mais de oitenta publicações científicas indexados nas bases de dados SCOPUS/ISI *web of knowledge*. Atualmente membro eleito para a Comissão de Educação da Federation of European Biochemical Societies desde janeiro 2021, da Comissão para o Desenvolvimento Docente da Association for Medical Education in Europe e da Comissão para a Educação da International Union of Biochemistry and Molecular Biology. Ao longo dos anos, exerceu funções em comissões internacionais nas áreas de ensino de bioquímica e de educação médica. A nível nacional, participou na fundação e lidera a Rede de Investigação em Educação Médica,

Recebeu o Prémio de melhor projeto de ensino pré-graduado em medicina pela Fundação Lilly-Universidade Complutense de Madrid em 2013, o Prémio de Ensino da Escola de Ciências da Saúde em 2008 e a distinção de excelência na inovação na educação científica atribuída pela Society for Integrative and Comparative Biology em 2003.

Em setembro 2018, integrou a equipa reitoral da Universidade do Minho como Pró-Reitor com o pelouro dos Assuntos Estudantis e Inovação Pedagógica.

GUILHERME A. B. PEREIRA

Nasceu no Porto em 1961. Licenciou-se em Engenharia de Sistemas e Informática pela Universidade do Minho em 1984. Completou, em 1989, o Mestrado em Operational Research na Universidade de Birmingham, Inglaterra. Completou, em 2000, o Doutoramento em Manufacturing and Mechanical Engineering na Universidade de Birmingham, Inglaterra.

Foi Oficial da Armada entre 1985 e 1987, desempenhando funções no Centro de Investigação Operacional da Armada, no Estado Maior da Armada.

Iniciou a sua carreira docente na Universidade do Minho em setembro de 1984, como Assistente Estagiário do Departamento de Produção e Sistemas da Escola de Engenharia ï havia já desempenhado as funções de Monitor no mesmo Departamento desde março de 1983.

Tem sido responsável por unidades curriculares nas áreas da Investigação Operacional e Simulação.

A sua atividade de investigação é desenvolvida no âmbito do Grupo de Investigação em Supply-chain, LOgistics and Transportation Systems (SLOTS), da Linha de Investigação em Engenharia e Gestão Industrial do Centro de Investigação ALGORITMI. Privilegiando a investigação e o desenvolvimento para aplicações industriais, tem participado em diversos projetos de investigação, financiados por institucionais nacionais (incluindo parceiros industriais) e por fundos europeus. Orientou com sucesso 5 alunos de Doutoramento. É autor de 85 artigos científicos indexados pelas Bases de Dados Internacionais ISI/Scopus.

Foi co-promotor da criação de uma *spin off* da Universidade do Minho em 2016.

É Vice-Presidente da Associação Portuguesa e Brasileira de Simulação.

Foi Diretor da Licenciatura/Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial da Universidade do Minho, entre 2000 a 2010. Neste período foi responsável pela coordenação do processo de avaliação externa da Licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial pela Fundação das Universidades Portuguesas, do processo de renovação da acreditação da Licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial pela Ordem dos Engenheiros e do processo de adequação da Licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial no Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial.

De 2000 a 2010, foi Vice-presidente do Conselho de Cursos de Engenharia da Escola de Engenharia da Universidade do Minho.

Foi Diretor-adjunto do Centro de Investigação ALGORITMI, entre 2010 e 2013.

Em 2010 e 2013, foi eleito membro do Conselho Científico da Escola de Engenharia da Universidade do Minho, exercendo essa função até 2016.

Foi Vice-Presidente da Escola de Engenharia da Universidade do Minho, entre 2013 e 2016.

Foi Pró-Reitor para a Avaliação Institucional na Universidade do Minho, entre 2016 e 2017.

É Pró-Reitor para a Avaliação Institucional e Projetos Especiais na Universidade do Minho desde 2017.

TERESA RUÃO

É Professora Associada no Departamento de Ciências da Comunicação do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho e Diretora-Adjunta do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS). Iniciou a carreira docente nesta Universidade em 1995. Foi representante dos docentes não-doutorados do ICS ao Senado, à Assembleia e ao Conselho Académico da Universidade, entre 1999 e 2007. Mais tarde foi Vice-Presidente do Instituto de Ciências Sociais, de 2010 a 2019, e Presidente do seu Conselho Pedagógico de 2012 a 2019, entre outros cargos de gestão assumidos no quadro do Departamento, do ICS e da Universidade.

Licenciou-se em Relações Internacionais em 1992 e concluiu o Mestrado em Gestão de Empresas ï com especialização em Marketing em 2002, ambos na Universidade do Minho. Tem uma tese de doutoramento em Ciências da Comunicação (2008) sobre o desenvolvimento da comunicação nas universidades portuguesas, realizada na Universidade do Minho.

Investiga e ensina em Comunicação Organizacional e Estratégica. É membro fundador da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM), foi membro da direção do seu Grupo de Trabalho de Comunicação Institucional e Organizacional durante 10 anos e coordenadora do mesmo GT de 2015 a 2017. É também membro da ECREA - European Communication Research and Education Association, da IAMCR - International Association for Media and Communication Research e revisora regular da ICA - International Communication Association. Trabalha como avaliadora especializada para a Agência Portuguesa de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e para a Fundação Portuguesa para a Ciência e Tecnologia (FCT).

Como investigadora, tem sido membro de vários projetos de investigação em Comunicação Estratégica, nomeadamente aplicados à Saúde ou à Ciência, e tem coordenado as equipas de Ciências da Comunicação em projetos financiados de relação com a indústria (como é o caso do Consórcio Bosch-UMinho). Investiga ainda a dimensão estratégica da Comunicação da Inovação no DTx - Digital Transformation CoLab. É atualmente membro de um projeto sobre *lobby* na União Europeia, financiado pelo Ministério da Educação e Ciência do Governo de Espanha (2021- 2023).

No CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (que integra como membro fundador) é co-coordenadora da linha de investiga-«o ñComunica-«o, Organiza-»es, Territ· rios e Din©micas Socaisò e faz parte da equipa do CreateLab, um laboratório experimental com foco na aplicação do conhecimento científico a favor de uma sociedade mais equilibrada e capacitada, com particular incidência no domínio da Comunicação Estratégica. A partir do trabalho do CECS, publicou diversos livros, artigos, relatórios científicos e foi oradora em múltiplas conferências nacionais e internacionais.

JOSÉ FERNANDES

Nasceu em Barcelos, em 1970. Licenciou-se em Engenharia de Sistemas e Informática, em 1996. Em 2006, concluiu a Pós-Graduação em Sistemas de Informação e, em 2007, o Mestrado em Sistemas de Informação. Em 2021, concluiu o Doutoramento em Ciências Empresariais, na Universidade do Minho.

Entrou na UMinho, em 2000, como trabalhador técnico administrativo e de gestão para a carreira de informática.

Foi Chefe de Divisão na Divisão de Apoio Administrativo e Informático dos Serviços Administrativos, de 2001 a 2003, e Chefe de Divisão na Divisão de Desenvolvimento de Aplicações do Gabinete de Sistemas de Informação, de 2003 a 2005.

Foi Diretor de Serviços do Gabinete de Sistemas de Informação/Direção de Tecnologias e Sistemas de Informação, de 2005 a 2014, tendo desempenhado as seguintes funções:

- Responsável pela equipa que desenhou e implementou o sistema de informação da UMinho;
- Responsável técnico do projeto QREN/SAMA - ïDesmaterializa- «o e Reengenharia de Processosò;
- Responsável pela implementação do sistema de gestão documental e desmaterialização de documentos;

Foi, ainda, responsável pela equipa que manteve em funcionamento o *datacenter* da Universidade do Minho, pela equipa que desenhou, implementou e manteve o sistema de informação de suporte ao funcionamento da Direção Financeira e Patrimonial, da Direção de Recursos Humanos, da Direção dos Serviços Académicos e do Sistema Interno de Garantia de Qualidade da Universidade do Minho, pela equipa que certificou a Direção de Tecnologias e Sistemas de Informação com a norma ISO 9001:2008.

Foi Administrador da UMinho, de 2015 a 2018 (julho), competindo-lhe a gestão corrente da instituição, orientando e coordenando as atividades e as unidades de serviços, no âmbito administrativo, patrimonial e financeiro, sob a direção do Reitor. Neste âmbito, exerceu, entre outras, as funções de:

coordenação da Direção de Tecnologias e Sistemas de Informação, da Direção de Recursos Humanos, da Direção Financeira e Patrimonial, da Divisão de Conservação e Manutenção, do Gabinete de Auditoria e Controlo, da Divisão de Gestão Financeira de Projetos de ID, do Núcleo de Contratos, do Núcleo de Gestão de Espaços e Eventos, da Gestão de Campi, da Equipa de Segurança/Vigilância da Universidade, da Segurança no Trabalho na Universidade, da Medicina no Trabalho, da Emergência, da Equipa responsável pelos espaços verdes, dos Correios e Telefonistas, do Núcleo de Património.

Coordenou os Sistema de Informação da UMinho (até novembro 2017); coordenou o processo de desmaterialização da UMinho (até novembro 2017).

Foi Diretor de Operações, por acordo de cedência por interesse público com a Associação Laboratório Colaborativo em Transformação Digital, com a função de criar a infraestrutura necessária ao funcionamento do Laboratório em diferentes vertentes, de janeiro a julho de 2019.

Desde agosto de 2019, tem estado afeto ao Gabinete do Reitor, onde presta assessoria técnica em diferentes matérias.

CURRICULUM VITAE

RUI VIEIRA DE CASTRO

Nasceu em Caldas de Vizela (S. Miguel), em 1958.

Licenciou-se em Ensino de Português-Inglês, na Universidade do Minho, em 1981. Obteve o grau de mestre em Linguística Portuguesa Histórica, pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, em 1987, apresentando a dissertação intitulada *Aspetos da interação verbal em contexto pedagógico. Objetivos ilocutórios, estruturas da interação e tomada da palavra*. Doutorou-se em Educação, na área de conhecimento de Metodologia do Ensino do Português, na Universidade do Minho, em 1994, com a tese intitulada *Para a análise do discurso pedagógico. Construção e transmissão da gramática escolar*. Realizou provas de agregação na Universidade do Minho em fevereiro de 2004.

Na esfera profissional, após uma curta experiência como professor do ensino secundário e depois de ter cumprido o serviço militar na Marinha, ingressou na Universidade do Minho em outubro de 1983, onde veio a desenvolver toda a sua carreira. Contratado como assistente estagiário para a Área de Didática (Didática do Português) da Unidade Científico-Pedagógica de Ciências da Educação, na sequência da obtenção do grau de mestre, foi provido como assistente em dezembro de 1987, para a já então designada Área de Metodologias de Ensino (Português). Em dezembro de 1994, na sequência do seu doutoramento, assumiu funções de professor auxiliar, no então Instituto de Educação e Psicologia. Em dezembro de 1998, após aprovação em concurso, passou à categoria de professor associado. É professor catedrático do Instituto de Educação da Universidade do Minho desde novembro de 2005.

Na Universidade do Minho, a sua atividade de ensino foi sobretudo desenvolvida no âmbito de disciplinas das áreas de Educação e Linguagem, Literacias e Supervisão Pedagógica, em cursos de graduação e pós-graduação, na sua maior parte orientados para a formação de educadores e professores, designadamente licenciaturas em ensino e mestrados em ensino

e educação. Com enquadramentos diversos, lecionou disciplinas destas mesmas áreas em cursos de pós-graduação de outras universidades portuguesas - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras da Universidade do Porto - e de universidades estrangeiras - Universidade de Cabo Verde, Universidade Nacional Timor Lorosaõe e Universidade Pedag· gica (Mo- ambique).

Ao nível da formação avançada, orientou com sucesso 7 teses de doutoramento e 27 dissertações de mestrado nas áreas de Educação, Literacias e Ensino do Português, Linguística e Supervisão Pedagógica em Ensino do Português.

Os seus interesses científicos concentram-se na área da Educação e Linguagem, com foco principal nas questões do ensino do português, na das Literacias, com ênfase nos usos de linguagem em contexto de trabalho, e na Educação de Adultos. Neste âmbito, publicou cerca de oitenta trabalhos académicos, em vários formatos. Exemplos desta sua atividade são livros como: *Entre linhas paralelas. Estudos sobre o português nas escolas*, em colaboração com Maria de Lourdes Dionísio, editado pela Angelus Novus em 1998; *O Português nas Escolas. Ensaios sobre a Língua e a Literatura no Ensino Secundário*, co-organizado com Maria de Lourdes Dionísio e editado pela Livraria Almedina em 2005; *The State, Civil Society and the Citizen. Exploring Relationships in the Field of Adult Education in Europe*, organizado com Michal Bron Jr e Paula Guimarães, publicado em 2009 pela Peter Lang. Entre os capítulos de livros que publicou contam-se: ñEstudos lingu²sticos e ensino do Portugu° s: Conjunção, disjun- «o, rearticula- «oò, *in* I. Castro e I. Duarte, orgs., *Razões e emoção. Miscelânea de estudos oferecidos a Maria Helena Mateus*, Lisboa, Imprensa Nacional/Casa da Moeda, 2003; ñProdu- «o de sentido(s) na leitura escolar: dispositivos pedagógicos e estratégias discursivas no ôtrabalho interpretativoõ, in H. Feltes, org., *Produção de sentido*. Caxias do Sul, EDUCS; S«o Paulo: Annablume, 2003; ñEntre a lei e o mercado. Aspectos do manual escolar em Portugal no S®culo XXò, em co-autoria com Justino Magalhães, publicado em J. Guereña, G. Ossenbach e M. Pozo, orgs., *Manuales escolares en España, Portugal y América Latina (Siglos XIX y XX*), Madrid, UNED, 2005; ñLiteracies in the workplace. Social conditions, practices and meaningsò, em colabora- «o com Maria de Lourdes Dionísio e Ana Arqueiro, publicado em D. Masny, org., *Cartographies of becoming in education: A Deleuze-Guattari perspective*, Rotterdam, Sense Publishers, 2012; ñVidas de literacia - (re)configurações da relação com o escrito entre adultos em processos de RVCCò, em co-autoria com Maria de Lourdes Dionísio e Ana Silva, publicado em N. Alves, S. M. Rummert e M. Marques, orgs.,

Educação e Formação de Jovens e Adultos em Portugal e no Brasil: Políticas, Práticas e Atores, Lisboa, Instituto de Educação, 2014, e ñOutros lugares da *Teoria*. Circunstâncias e modos de ler literatura na escolaò, in Osvaldo Manuel Silvestre e Rita Patrício, org., *Conferências do Cinquentenário da Teoria da Literatura de Vítor Aguiar e Silva*, Braga, UMinho Editora, 2020. Entre os artigos que publicou incluem-se: ñCampo lingu²stico e campo pedag· gico. Acerca de alguns modos de articula- «oò, *Diacrítica*, 11 (1996), ñA quest«o de *Os Lusíadas*: Acerca das condições de existência da literatura no Ensino Secund§rioò, *Diacrítica*, 16 (2003), "The Portuguese Language Area in Secondary Education Curriculum: Contemporary Processes of Reconfiguration", *L1 - Educational Studies in Language and Literature* 7, 1 (2007), "A relação com o escrito nos *kits* de identidade de adultos em processos de reconhecimento e certificação de competências", em colaboração com Maria de Lourdes Dionísio e Ana Silva*, SCRIPTA* 17, 32 (2013). Entre os textos publicados em livros de atas de encontros científicos contam-se ñWorld and language through exempla. A discourse analysis of pedagogic textsò, *in* E. Pedro, org., *Discourse analysis. Proceedings of the First International Conference on Discourse Analysis*, Lisboa Edições Colibri/ Associação Portuguesa de Lingu²stica, 1997; ñWays and factors of adolescent reading: discourses about Readingò, *in* I. Austad e E. Lyssand, orgs., *Literacy – Challenges for the new millennium. Selected papers of the 11th European Conference on Reading*, Stavanger, NRA, 1999; ñContemporary discourse on literacy. Reading in the mediaò, *in* G. Shiel & U. Dhalaigh, eds., *Other ways of seeing: Diversity in language and literacy. Proceedings of the 12th European Conference on Reading*, Dublin, RAI, 2003.

Nas áreas da educação e das literacias foi investigador principal de projetos de investigação financiados por distintas entidades, cabendo destacar *Estatuto, Funções e História do Manual Escolar* (1995-2000) - FCT-PCSH/C/CED/868/95 e *Promoção do ensino da língua portuguesa em Moçambique: Práticas pedagógicas e manuais escolares* (2001-2005) - PLUS/1999/LIN/15159. Foi membro da equipa do projeto *Literacias - Contextos. Práticas. Discursos* (2000-2006) - FCT- POCTI/33888/CED/2000.

No âmbito de projetos especificamente orientados para o estudo das literacias em contexto profissional, em colaboração com Licínio Lima, coordenou o projeto *Literacias em contexto de trabalho* (2002-2004), financiado pela empresa Blaupunkt; coordenou, também, o projeto *Literacias em contexto industrial* (2006-2008), financiado pela empresa CaetanoBus.

Dirigiu ainda também projetos de educação e desenvolvimento em Timor-Leste, com financiamento de agências internacionais, designadamente o *Projecto de Desenvolvimento*

do Currículo do 3º Ciclo do Ensino Básico (Timor-Leste), desenvolvido entre 2009-2010 ao abrigo do Acordo UNICEF/Universidade do Minho SSA/IDSM/2009/00000315-0, com financiado da UNICEF e do Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, e o *Programa de Formação Inicial e Contínua de Professores em Timor Leste* (2012-2014), financiado pelo Ministério da Educação de Timor-Leste, caso em que lhe coube assegurar a coordenação científica e pedagógica dos trabalhos. Estes dois projetos tiveram como objetivos principais apoiar a reconstrução do sector educativo de Timor-Leste e contribuir para a consolidação do português como língua de escolarização naquele país.

Participou em dois projetos europeus: AGADE - *A good adult educator in Europe* (2004-2006), FI-Gruntvig-Evaluation-114092, coordenando a intervenção portuguesa no consórcio, e SIDNUET. *Staff and Institutional Development for the National University of East Timor* (2004-2007), EU, ID/Asia-Link/005/103-618, em que atuou como responsável pelo eixo da formação que o projeto contemplava.

Organizou ou co-organizou importantes encontros científicos, nas áreas que que atua, cabendo destacar o *I Seminário Internacional sobre Manuais Escolares*, realizado na UMinho em 1996, a Conferência internacional *Literacies. Contexts, practices and discourses*, que teve lugar na Universidade do Algarve, em 2005, e a *16th European Conference on Reading/1st Ibero-American Forum on Literacy, Discovering Worlds of Literacy*, realizada na UMinho, em 2009.

Ainda no quadro de atividades de estruturação do campo científico, coordenou painéis de bolsas de doutoramento e pós-doutoramento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia no domínio das Ciências da Educação.

No âmbito da atividade editorial, dirigiu, entre 1998 e 2003, a *Revista Portuguesa de Educação*, uma das mais antigas e prestigiadas publicações na área científica das Ciências da Educação em Portugal, de que havia sido anteriormente membro do Conselho Editorial e do Conselho de Redação.

No domínio do associativismo científico, foi Presidente da Associação Portuguesa de Linguística, a única sociedade científica em Portugal no domínio dos estudos linguísticos, cargo que desempenhou entre 2000 e 2002, depois de ter sido seu vice-presidente no biénio anterior. Foi vogal da Direção da Sociedade Portuguesa de Didática das Línguas e das Literaturas entre 2004 e 2006. Foi sócio fundador da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação, da *littera*-Associação Portuguesa para a Literacia e da Sociedade Portuguesa de Didática das Línguas e das Literaturas.

Na sua atividade de interação com a sociedade, participou em diversas ações e projetos em colaboração com o Ministério da Educação de Portugal e suas agências, no contexto das reformas curriculares, da formação de professores e da avaliação educacional.

Em termos de participação institucional, a nível do Instituto de Educação e Psicologia/Instituto de Educação, desempenhou funções de Secretário Executivo e membro da Comissão Diretiva do Centro de Estudos em Educação e Psicologia, de 1994 a 1997, sendo novamente membro da referida Comissão entre 2000 e 2003. Foi Diretor do Departamento de Metodologias da Educação entre 2003 e 2006. Coordenou, no Centro de Investigação em Educação, entre 2006 e 2009, o Grupo de Investigação *Literacias: Práticas e discursos em contextos educativos*. Participou também em várias comissões envolvidas na reestruturação da oferta educativa e integrou diversas estruturas de gestão de cursos de licenciatura e de mestrado.

Entre 2004 e 2011 presidiu à Unidade de Educação de Adultos, unidade cultural da Universidade do Minho e, nessa condição, foi membro do Conselho Cultural da Universidade. Presidiu ao Instituto Confúcio, unidade diferenciada da Universidade, entre 2009 e 2017.

Em 2006, e novamente em 2008, foi eleito Vice-Presidente do Conselho Académico da Universidade do Minho, órgão de governo responsável pela definição das políticas científica e pedagógica da Universidade.

Integrou a Assembleia Estatutária da Universidade do Minho em 2008, tendo sido eleito para o Conselho Geral da Universidade no ano seguinte.

Foi Vice-Reitor da Universidade do Minho, entre 2009 e 2013, com o pelouro do Ensino e da Investigação. Entre 2013 e 2017 desempenhou as mesmas funções de Vice-Reitor, agora com o pelouro da Educação, tendo cessado funções em janeiro de 2017. Neste mesmo ano, foi eleito para o Conselho Geral da Universidade.

Desde novembro de 2017 é Reitor da Universidade do Minho. É Coordenador da Comissão Especializada de Investigação Científica do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, membro do Research Policy Working Group da Associação Europeia de Universidades e Presidente da Conferência de Reitores das Universidades do Sudoeste Europeu (CRUSOE), que agrupa 23 universidades e institutos politécnicos de Espanha e Portugal.

Rui Vieira de Castro

UNIVERSIDADE DO MINHO