

TRANSFORMAR O PRESENTE E INSPIRAR O FUTURO

PEDRO AREZES

Candidatura a Reitor
da Universidade do Minho

CURRICULUM VITÆ

Setembro 2025



Pedro Miguel Ferreira Martins Arezes

Nascido em Barcelos, a 2 de outubro de 1972.

Filho de Eduardo Martins Arezes e Maria Angelina Ferreira Ramos, casado e pai da Maria Miguel.

Ciência ID: 181B-3E3A-EDA8
ORCID ID: 0000-0001-9421-9123
SCOPUS ID: 57197814099



Índice

1. HABILITAÇÕES E PERCURSO

- 1.1 Habilitações
- 1.2 Percurso Profissional
- 1.3 Bolsas para Investigação

2. EXPERIÊNCIA EM GESTÃO/GOVERNAÇÃO

- 2.1 Cargos de Gestão Académica
- 2.2 Outras funções Associativas/Consultivas

3. ATIVIDADE PEDAGÓGICA

- 3.1 Na UMinho
- 3.2 Fora da UMinho

4. ATIVIDADE CIENTÍFICA

- 4.1 Orientações (ou coorientações) /Supervisão
- 4.2 Participação em Projetos de I&D Financiados
- 4.3 Publicações Científicas
- 4.4 Colaboração técnico-científica com empresas/instituições
- 4.5 Reconhecimento Científico de âmbito internacional

5. PRÉMIOS E DISTINÇÕES

1. HABILITAÇÕES E PERCURSO

1.1. Habilitações

- Outubro 2011: Agregação no ramo de conhecimento em Engenharia Industrial e Sistemas (área disciplinar de Gestão Industrial e da Tecnologia) pela Escola de Engenharia da UMinho.
- Novembro 2002: Doutoramento em Engenharia de Produção e Sistemas, pela Escola de Engenharia da UMinho.
- Maio 1998: Mestrado em Engenharia Humana, pela Escola de Engenharia da UMinho.
- Maio 1996: Licenciatura em Engenharia de Produção, pela Escola de Engenharia da UMinho.

1.2. Percurso Profissional

- Outubro 2013 - ao momento: Professor Catedrático no Departamento de Produção e Sistemas (grupo disciplinar de Gestão Industrial e da Tecnologia) da Escola de Engenharia da UMinho.
- Outubro de 2011 - outubro 2013: Professor Associado com Agregação, no Departamento de Produção e Sistemas (grupo disciplinar de Gestão Industrial e da Tecnologia) da Escola de Engenharia da UMinho.
- Novembro 2007 - outubro 2011: Professor Associado no Departamento de Produção e Sistemas (subgrupo disciplinar de Engenharia Humana) da Escola de Engenharia da UMinho.
- Novembro 2002 - novembro 2007: Professor Auxiliar no Departamento de Produção e Sistemas (subgrupo disciplinar de Engenharia Humana) da Escola de Engenharia da UMinho.
- Julho 1998 - novembro 2002: Assistente no Departamento de Produção e Sistemas (subgrupo disciplinar de Engenharia Humana) da Escola de Engenharia da UMinho.
- Novembro 1996 - julho 1998: Assistente Estagiário no Departamento de Produção e Sistemas (subgrupo disciplinar de Engenharia Humana) da Escola de Engenharia da UMinho.
- Setembro 1995 - julho 1996: Monitor no Departamento de Produção e Sistemas, Escola de Engenharia da UMinho.

1.3. Bolsas para Investigação

- Setembro 2017 - março 2018: bolsa de sabática da FCT, na Universidade de Harvard, EUA, com o plano de trabalhos *"Randomized Controlled Trial of Whole Body Vibration Intervention in Truck Drivers"*.
- Setembro 2017 - março 2018: no MIT, EUA, com bolsa do programa MIT Portugal, com o plano de trabalhos *"Modeling of human-exosuit systems and the role of force locations and magnitudes between the human and exosuit on potential users injuries"*.
- Março 2014 - setembro 2014: bolsa de sabática da FCT, na Universidade de Harvard, EUA, com o plano de trabalhos *"Ergonomic evaluation of gestural touch-screen interactions on tablet computers"*.
- Março 2014 - setembro de 2014: bolseiro da FLAD no MIT, EUA, com o plano de trabalhos *"Human Factors and Ergonomics in the optimal design of work tools and technological interfaces for promoting an active aging"*.
- Setembro 2010 - fevereiro 2011: bolsa de sabática da FCT, na TU Delft, Holanda, com o plano de trabalhos *"The impact of Universities' research on their offer of Health & Safety post-graduation courses"*.

2. EXPERIÊNCIA EM GESTÃO/GOVERNAÇÃO

2.1. Cargos de Gestão Académica

- Outubro 2022 - setembro 2025: Presidente da Escola de Engenharia da UMinho (2º mandato).
- Janeiro 2022 – janeiro 2024: Presidente do Consórcio das Escolas de Engenharia (CEE).
- Outubro 2019 - outubro 2022: Presidente da Escola de Engenharia da UMinho (1º mandato).
- Setembro 2017 - outubro 2019: Diretor de Curso do Programa Doutoral em Engenharia Industrial e Sistemas, UMinho.
- Fevereiro 2016 – setembro 2025: Diretor Nacional do Programa MIT Portugal.
- Setembro 2015 – março 2016: Diretor de Curso do Programa Doutoral em Líderes para as Indústrias Tecnológicas (LTI), UMinho.
- Setembro 2013 – setembro 2015: Membro da Comissão Científica do Programa Doutoral LTI (UMinho, UPorto e IST-UL), no âmbito do programa MIT Portugal.
- Janeiro 2013 – outubro 2019: Membro (eleito) do Conselho Científico da Escola de Engenharia, UMinho.
- Dezembro 2010 – setembro 2014: Diretor-adjunto do Centro CITEPE/CGIT, UMinho.
- Maio 2010 – janeiro 2013: Membro do Conselho Científico da Escola de Engenharia, em representação do CITEPE, UMinho.
- Maio 2010 – janeiro 2013: Secretário do Conselho Científico da Escola de Engenharia, UMinho.
- Maio 2010 – maio 2011: Diretor-adjunto do Departamento de Produção e Sistemas, Escola de Engenharia, UMinho.
- Dezembro 2009 – setembro 2017: Membro da Comissão Diretiva do Programa Doutoral em Engenharia Industrial e Sistemas (PDEIS), UMinho.
- Dezembro 2008 – maio 2015: Diretor do Curso de Mestrado em Engenharia Humana, UMinho.
- Abril 2005 – ao momento: Diretor do Laboratório de Ergonomia, no Departamento de Produção e Sistemas, UMinho.
- Abril 2005 – abril 2014: Coordenador do subgrupo de Engenharia Humana no grupo disciplinar de Gestão Industrial e da Tecnologia do Departamento de Produção e Sistemas, UMinho.
- Novembro 2002 – julho 2004: Diretor-adjunto de Curso de Licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial (LEGI), UMinho.

2.2. Outras funções Associativas/Consultivas

- Julho 2025 - ao momento: membro do Conselho Estratégico da Câmara Municipal de Barcelos.
- Maio 2025 - ao momento: membro do Conselho Consultivo da COTEC Portugal.
- Julho 2023 – janeiro 2025: membro da Comissão para a elaboração do Livro Verde do Futuro da Segurança e Saúde no Trabalho (a convite do Secretário de Estado do Trabalho).
- Outubro 2020 – outubro 2021: co-Presidente do Gabinete de Crise e Transição Económica da Câmara Municipal de Guimarães.
- Junho 2010 - junho 2022: vogal (eleito) da Comissão Coordenadora da Especialização em Engenharia de Segurança da Ordem dos Engenheiros (OE).
- Maio 2010 - maio 2013: membro eleito dos órgãos sociais da Sociedade Portuguesa de Acústica (SPA), como Coordenador da área da Acústica Laboral da Comissão Técnica da SPA.
- Maio 2004 - maio 2024: Vice-Presidente da Direção (eleito) da Sociedade Portuguesa de Segurança e Higiene Ocupacionais (SPOSHO).

3. ATIVIDADE PEDAGÓGICA

3.1. Na UMinho

Desde a sua entrada na UMinho, o signatário desenvolveu a sua atividade docente de forma transversal em muitos dos cursos de Engenharia na UMinho, nomeadamente nas licenciaturas e mestrados integrados de Engenharia e Gestão Industrial, Engenharia Têxtil, Engenharia Mecânica, Engenharia de Materiais, Engenharia de Vestuário, Engenharia Civil e Engenharia de Polímeros, tendo também lecionado na Escola de Economia e Gestão (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos), na Escola de Arquitetura, Artes e Design (licenciatura em Design do Produto) e na Escola de Medicina (Licenciatura em Medicina), bem como no Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho (Mestrado em Sociologia). Ao longo destes anos lecionou em mais de 85 UC do 1º ciclo, mais de 50 UC de cursos de mestrado.

Simultaneamente, foi desenvolvendo múltiplas atividades no âmbito da inovação e valorização pedagógica, e frequentou, ao longo do mesmo período, mais de 20 ações de formação pedagógica.

3.2. Fora da UMinho

No âmbito da colaboração com outras instituições do CRUP, o signatário foi professor convidado da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa (entre 1998 e 2007) e das Faculdades de Medicina e de Engenharia da Universidade do Porto (entre 1997 e 2019).

A nível internacional, o signatário foi professor convidado regular na Chalmers University of Technology (Suécia), Universidad Politécnica de Madrid (Espanha), Universidade de Pernambuco (Brasil) e Universidade de Valparaíso (Chile).

4. ATIVIDADE CIENTÍFICA

4.1. Orientações (ou coorientações) /Supervisão

O signatário orientou (ou coorientou) mais de 100 trabalhos de fim de curso de licenciaturas, mais de 75 teses de mestrado, tendo ainda sido (co)orientador de 27 teses de doutoramento:

1. Luis Santos Franz, PhD. "Model for a maturity evaluation in Health and Safety Management Systems", Universidade Federal do Rio Grande do Sul, julho 2009.
2. Hernâni Veloso Neto, PhD. "From working conditions to Safety Culture: practices and representations of the Health and Safety at Work in Portugal", Universidade do Porto, abril 2012.
3. Nelson Costa, PhD. "Effects of Occupational Vibration Exposure On Drivers Cognitive And Visual Performance", UMinho, maio 2012.
4. Maria Antónia Gonçalves, PhD. "School classrooms ergonomic analysis in basic schools", UMinho, junho 2012.
5. Isabel Maria Loureiro, PhD. "Model for a tri-dimensional ergonomic analysis in commercial areas with people free circulation", UMinho, setembro 2012.
6. Delfina Gabriela Ramos, PhD. "Análise Custo-Benefício em Avaliação de Risco Ocupacional", UMinho, novembro 2013.
7. José Pedro Domingues, PhD. "Sistemas de Gestão Integrados: Desenvolvimento de um modelo para avaliação do nível de maturidade.", UMinho, dezembro 2013.
8. Matilde Rodrigues, PhD. "Development of a model for occupational risk acceptance criteria definition in industrial settings", UMinho, fevereiro 2014.
9. Ignacio Castellucci, PhD. "Student anthropometrics data and its application in school furniture design". UMinho, fevereiro 2015.
10. Susana Costa, PhD. "Contribution of the Evaluation Strategy and the Use of Hearing Protection for the Uncertainty Associated with Occupational Exposure to Noise", UMinho, maio 2015.
11. Francisco Silva, PhD. "A qualitative approach to risk assessment and control in engineered nanoparticles occupational exposure", UMinho, março 2016.
12. Sara Bragança, PhD. "Study on the influence of common working postures on individuals' comfort and anthropometric data", UMinho, abril 2016.
13. Mahrus Umami, PhD. "Dimensions and Characteristics of Hand for Portuguese Population", UMinho, 2016.
14. Alberto Villarroya López, PhD "Study of mechanical aids for the improvement of the patients' handling in the healthcare sector. Application of ISO TR 12296 – EN for the ergonomics factors risk analysis", University of Santiago de Compostela, outubro 2016.
15. Anna Sophia P. Moraes, PhD. "The activity and the design of work artifacts: The contribution of Ergonomics", UMinho, junho 2017.
16. Eliane Gorga Lago, PhD. "Environmental noise emission at vertical construction works in urban areas – Interference and perception in the neighborhood", UMinho, junho 2017.
17. Ana Sofia de Pinho Colim, PhD. "Obesity as musculoskeletal risk factor in vertical load handling", UMinho, dezembro 2017.
18. João Oliveira da Silva, PhD. "Cytostatic-drugs handling in hospitals: Impact study of the contamination at occupational environments", UMinho, setembro 2018.
19. Felipe Mendes da Cruz, PhD. "Avaliação dos efeitos sinérgicos sobre os trabalhadores expostos a fatores de risco físico em simultâneo", UMinho, setembro 2018.
20. Katieli Micene, PhD. "Escala Fuzzy não Balanceada para Tratamento de Preferências Alimentares em Modelagem Matemática" UTFPR -Brasil, outubro 2019.
21. Carlos Viviani, PhD. "Adult working population anthropometrics and its application in an ergonomics context", UMinho, junho 2020.
22. Cristian dos Santos Castillo, PhD. "Priorização de indicadores pró-ativos operacionais em segurança e saúde ocupacional", UMinho, setembro 2021.
23. Luciana Freire, PhD. "Método Integrado para Avaliação de Usabilidade em E-Learning", UMinho, abril 2022.
24. Ana Pereira, PhD. "The use of Augmented Reality in the Lean workplaces at smart factories", UMinho, maio 2022.
25. Guilherme Borges, PhD. "Collaborative robotics for improving workplace ergonomics: a case study in the automotive industry", UMinho, maio 2022.
26. Marta Sousa, PhD. "Risk management of occupational exposure to nanomaterials during metal additive manufacturing", UMinho, abril 2023.
27. Pamela Santana, PhD. "Influência da Estratégia de Recolha de Resíduos Urbanos nas Lesões Musculoesqueléticas relacionadas com o Trabalho", UMinho, setembro 2025.

4.2. Participação em Projetos de I&D Financiados

Participação como coordenador e investigador em mais de 50 projetos de I&D com financiamento externo.

Exemplos de participação/coordenação nos últimos 5 anos:

- Investigador Responsável do Projeto “*Building Competence in Risk Management of Future HSE Professionals*”, ref. 2018-1-CZ01-KA203-048141, set 18 – mar 22.
- Investigador Responsável do Projeto “*Competent university teachers for digital learning in OSH*”, ref. 2020-1-CZ01-KA226-HE-094463, jun 21 - mai 23.
- Co- Investigador Responsável do Projeto “*I-CATER – Intelligent robotic Coworker Assistant for industrial Tasks with an Ergonomics Rationale*”, ref. PTDC/EEI-ROB/3488/2021, jan 22 – jun 25.
- Investigador no Projeto PRR “*PT Smart Retail: Portugal como referência para a nova geração de retalho autónomo e inteligente*”, jan 22 - jun 25.
- Investigador no Projeto “*Smart Manufacturing; Factory of Future – Smart Manufacturing (39479)*”, ref. POCI-01-0247-FEDER-039479, jul 18 – dez 21.
- Investigador no Projeto “*SHOE@FUTURE: Soluções Tecnológicas para Calçado Profissional*”, ref. SHOE@FUTURE - POCI-01-0247-FEDER-033835, jul 18 – jan 22.
- Investigador no Projeto “*MIND SAFETY– SAFETY MATTERS! II*”, ref. 2018-I-PT01-KA201-047416, set 18 – dez 21.
- Investigador no Projeto “*Portugal 2020 - Easy Ride: Experience is everything*” ref. POCI-01-0247-FEDER-039334), jul 18 – jun 23.

4.3. Publicações Científicas

O signatário apresenta na base de dados Scopus (ID: 57197814099) um número acumulado de 3,814 citações, decorrente da indexação de 317 documentos nesta base de dados, e tendo um índice h de 31 (atualizado em 23 setembro de 2025).

O signatário é autor e/ou editor de mais de 40 livros e (co)autor de mais de 50 capítulos de livro, a maioria deles em livros editados internacionalmente. Tem ainda mais de 300 artigos publicados em atas de eventos científicos nacionais e internacionais. É (co)autor de mais de 150 artigos publicados em revistas científicas indexadas e com revisão por pares. A título de exemplo, são listados os 25 artigos mais citados no Scopus e os últimos 5 artigos publicados pelo signatário.

Listagem dos 25 artigos mais citados (por ordem decrescente do número de citações, indicado entre parêntesis)

- (181) Kauppinen, T. P., Vincent, R., Liukkonen, T. A., Grzebyk, M., Kauppinen, A., Welling, I., Arezes, P. M. F. M., Black, N., Bochmann, F., & Campelo, F. (2006). Occupational exposure to inhalable wood dust in the member states of the European Union. *Annals of Occupational Hygiene*, 50(6), 549–561.
- (171) Arezes, P. M. F. M., & Miguel, A. S. R. (2008). Risk perception and safety behaviour: A study in an occupational environment. *Safety Science*, 46(6), 900–907.
- (164) Bragança, S., Costa, E., Castellucci, I., & Arezes, P. M. F. M. (2019). A brief overview of the use of collaborative robots in industry 4.0: Human role and safety. *Studies in Systems, Decision and Control*, 202, 641–650.
- (129) Domingues, J. P. T., Sampaio, P. A. C. A., & Arezes, P. M. F. M. (2016). Integrated management systems assessment: A maturity model proposal. *Journal of Cleaner Production*, 124, 164–174.
- (112) Barroso, M. P., Arezes, P. M. F. M., da Costa, L. G., & Miguel, A. S. R. (2005). Anthropometric study of Portuguese workers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 35(5), 401–410.
- (109) Castellucci, I., Arezes, P. M. F. M., & Viviani, C. A. (2010). Mismatch between classroom furniture and anthropometric measures in Chilean schools. *Applied Ergonomics*, 41(4), 563–568.
- (92) Sigcha, L., Costa, N. M. M., Pavón, I., Costa, S. P. D., Arezes, P. M. F. M., López Navarro, J. M., & de Arcas, G. (2020). Deep learning approaches for detecting freezing of gait in Parkinson's disease patients through on-body acceleration sensors. *Sensors*, 20(7), Article 1895.
- (79) Arezes, P. M. F. M., & Miguel, A. S. R. (2002). Hearing protectors acceptability in noisy environments. *Annals of Occupational Hygiene*, 46(6), 531–536.
- (72) Pereira, A. C., Dinis-Carvalho, J. A., Alves, A. C., & Arezes, P. M. F. M. (2019). How Industry 4.0 can enhance lean practices. *FME Transactions*, 47(4), 810–822.
- (69) Domingues, J. P. T., Sampaio, P. A. C. A., & Arezes, P. M. F. M. (2015). Analysis of integrated management systems from various perspectives. *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(11–12), 1311–1334.
- (66) Colim, A. S., Morgado, R., Carneiro, P. M., Costa, N. M. M., Faria, C. L., Sousa, N. J. C., Rocha, L. A. S. M., & Arezes, P. M. F. M. (2021). Lean manufacturing and ergonomics integration: Defining productivity and wellbeing indicators in a human-robot workstation. *Sustainability*, 13(4), Article 1931.
- (66) Arezes, P. M. F. M., & Miguel, A. S. R. (2005). Hearing protection use in industry: The role of risk perception. *Safety Science*, 43(4), 253–267.
- (64) Sigcha, L., Pavón, I., Costa, N. M. M., Costa, S. P. D., Gago, M. F., Arezes, P. M. F. M., López Navarro, J. M., & de Arcas, G. (2021). Automatic resting tremor assessment in Parkinson's disease using smartwatches and multitask convolutional neural networks. *Sensors*, 21(1), Article 29.
- (62) Arezes, P. M. F. M., & Sérgio Miguel, A. (2003). The role of safety culture in safety performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 7(4), 20–28.
- (62) Freire, L. L., Arezes, P. M. F. M., & Campos, J. C. (2012). A literature review about usability evaluation methods for e-learning platforms. *Work*, 41(SUPPL.1), 1038–1044.
- (60) Castellucci, I., Arezes, P. M. F. M., & Molenbroek, J. F. M. (2014). Applying different equations to evaluate the level of mismatch between students and school furniture. *Applied Ergonomics*, 45(4), 1123–1132.
- (60) Cardoso, A., Colim, A. S., Bicho, E. G., Braga, A. C., Menozzi, M., & Arezes, P. M. F. M. (2021). Ergonomics and human factors as a requirement to implement safer collaborative robotic workstations: A literature review. *Safety*, 7(4), Article 71.
- (60) Colim, A. S., Faria, C. L., Braga, A. C., Sousa, N. J. C., Rocha, L. A. S. M., Carneiro, P. M., Costa, N. M. M., & Arezes, P. M. F. M. (2020). Towards an ergonomic assessment framework for industrial assembly workstations: A case study. *Applied Sciences*, 10(9), Article 3048.
- (53) Arezes, P., Dinis-Carvalho, J. A., & Alves, A. C. (2015). Workplace ergonomics in lean production environments: A literature review. *Work*, 52(1), 57–70.
- (53) Castellucci, I., Arezes, P., Molenbroek, J. F. M., de Bruin, R., & Viviani, C. A. (2017). The influence of school furniture on students' performance and physical responses: Results of a systematic review. *Ergonomics*, 60(1), 93–110.

(cont.)

(cont.)

- (41) Lima, R. M., Dinis-Carvalho, J. A., Sousa, R. M., Arezes, P. M. F. M., & Mesquita, D. (2017). Development of competences while solving real industrial interdisciplinary problems: A successful cooperation with industry. *Production*, 27(Special issue), Article e20162300.
- (41) Matos, M., & Arezes, P. M. F. M. (2015). Ergonomic Evaluation of Office Workplaces with Rapid Office Strain Assessment (ROSA). *Procedia Manufacturing*, 3, 4689–4694.
- (40) Arezes, P. M. F. M., & Swuste, P. H. J. J. (2012). Occupational Health and Safety post-graduation courses in Europe: A general overview. *Safety Science*, 50(3), 433–442.
- (39) Arezes, P. M. F. M., Neves, M. M. S. T. M., Teixeira, S. F., Leão, C. P., & Cunha, J. L. F. L. (2013). Testing thermal comfort of trekking boots: An objective and subjective evaluation. *Applied Ergonomics*, 44(4), 557–565.
- (37) Aguilar, A. J., De La Hoz-Torres, M. L., Costa, N. M. M., Arezes, P. M. F. M., Martínez-Aires, M. D., & Ruiz Padillo, D. P. (2022). Assessment of ventilation rates inside educational buildings in Southwestern Europe: Analysis of implemented strategic measures. *Journal of Building Engineering*, 51, Article 104204.

Lista dos 5 artigos mais recentes publicados em revista:

- Silva, E. C., Concha-Opazo, N., Morales-Gutiérrez, F., Píceros-Henríquez, D., Soza-Gallo, R., Castellucci, I., Arezes, P., et al. (2025). Evaluating a novel maximum desk height equation: Integrating biomechanical safety and anthropometric fit in educational furniture design. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 107, Article 103756.
- Cardoso, A., Colim, A. S., Bicho, E. G., Braga, A. C., & Arezes, P. (2025). A novel human-centered methodology for assessing manual-to-collaborative safe conversion of workstations. *Safety Science*, 181, Article 106685.
- Cardoso, A., Colim, A. S., Carneiro, P. M., Costa, N. M. M., Gomes, S., Pires, A. A. C., & Arezes, P. (2024). Assessing the short-term effects of dual back-support exoskeleton within logistics operations. *Safety*, 10(3), Article 56.
- Martínez-Aires, M. D., López-Alonso, M., De La Hoz-Torres, M. L., Aguilar, A. J., & Arezes, P. (2024). Occupational risk prevention in the European Union construction sector: 30 years since the publication of the Directive. *Safety Science*, 177, Article 106593.
- Aguilar, A. J., De La Hoz-Torres, M. L., Martínez-Aires, M. D., Ruiz Padillo, D. P., Arezes, P. & Costa, N. M. M. (2024). Artificial neural network-based model for assessing the whole-body vibration of vehicle drivers. *Buildings*, 14(6), Article 1713.

4.4. Colaboração técnico-científica com empresas/instituições

- O signatário exerceu diversas tarefas como perito especialista na área do ruído. Neste âmbito, foi perito nomeado por diversos tribunais em mais de 15 processos judiciais.
- Foi autor de mais de 200 relatórios técnicos, no âmbito de Avaliações de Ruído Ocupacional, de avaliações de Ruído Ambiental e Comunitário, de Avaliações Acústicas e de estudos no âmbito da Avaliação de Protetores Individuais Auditivos.
- Levou a cabo mais de 20 Auditorias/Estudos de Ergonomia, Higiene e Segurança a diversas empresas e de múltiplos setores de atividade.

4.5. Reconhecimento científico de âmbito internacional

- Editor associado da revista *Safety Science*, da Elsevier.
- Editor convidado em mais de 10 números especiais (*special issue*) de revistas científicas e revisor regular em mais de 50 revistas científicas internacionais.
- Membro da Comissão Científica e/ou Comissão Organizadora de mais de 150 congressos internacionais, incluindo os congressos internacionais SHO (desde a sua fundação em 2004), AHFE (desde 2010), WOS (desde 2005) e ORP (desde 2008).
- Palestrante convidado em mais de 100 conferências, cerca de metade das quais em instituições e eventos internacionais, em países como Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Dinamarca, Espanha, Indonésia, Itália, Peru, Polónia, Países Baixos, Turquia, Reino Unido, Suécia e EUA.
- Avaliador em vários concursos e chamadas de projetos, nomeadamente a nível nacional, para a FCT e a A3ES, e a nível internacional, para a Comissão Europeia, a NASA (EUA), o CNPq (Brasil), a Agência Nacional de Investigação (Polónia), a Agência para a Qualidade e Acreditação do Ensino Superior (Chipre), a Universidade de Sharjah (EAU), o University College Dublin e a National University of Ireland-Galway (Irlanda), entre outras.

Assinado por: **Pedro Miguel Ferreira Martins Arezes**

Num. de Identificação: 09865747

Data: 2025.09.23 09:34:42 +0100

5. PRÉMIOS E DISTINÇÕES

- 2022: Recebeu o “Prémio de Reconhecimento Especial” da Fundação Internacional de Prevenção de Riscos Ocupacionais, Fundação ORP, 22ª edição do Congresso Internacional ORP, na Colômbia.
- 2019: Recebeu o prémio “Best paper award 2019” da revista Ergonomics in Design, da Sociedade Americana de Ergonomia e Fatores Humanos (HFES), “Hand-product contact point detection on surgical instruments: a user evaluation”, da autoria de Álvaro Sampaio, Pedro Arezes e António Pontes, nos EUA.
- 2018: Distinguido com a atribuição do prémio internacional “Prever” - Prevenção de Riscos Laborais, atribuído pelo Conselho Geral de Relações Industriais e Ciências do Trabalho (CGRICT) e recebido em Córdoba, Espanha.
- 2013: Distinguido com uma placa de reconhecimento público pela Necmettin Erbakan University, atribuída pelo Vice-Reitor Prof. Prof. Dr. Mehmet Emin Aydin, em Konya, na Turquia.
- 2012: Distinguido com a placa de reconhecimento de mérito da SOBES RIO, atribuída pela sua Presidente, Eng^a. Marlise Matosinhos, no Brasil.
- 2012: Distinguido com a medalha de mérito da Associação Brasileira de Engenharia Civil - ABENC, atribuída pelos representantes da ABENC na Europa e Vice-Presidente da ALAEST, Eng. Guilherme Buest, no Brasil.
- 2009: Distinguido com a medalha de mérito Eng. Antônio Carlos Barbosa Teixeira da SOBES (Sociedade Brasileira de Engenharia de Segurança do Trabalho), no Brasil.
- 2006: Recebeu o prémio ESREL 2006 Best Paper in “Occupational Safety”, atribuído ao artigo “Risk perception and safety behaviour: a study in an occupational environment”, pelo Scientific Committee do ESREL 2006, Estoril.
- 2005: Recebeu o prémio CybErg 2005 selected paper, atribuído ao artigo ‘Does risk recognition affect workers’ hearing protection utilisation rate?’, de Arezes, PM e Miguel, AS, pelo International Scientific Advisory Committee of the 4th International Cyberspace Conference on Ergonomics, Rhodes University, na África do Sul.
- 2004: Distinguido com a atribuição de menção honrosa do Prémio “Prevenir Mais, Viver Melhor” pelo estudo “Exposição Ocupacional ao Ruído por Utilização de Armas de Fogo Ligeiras”, de M. Cristina Macedo e Pedro Arezes, Lisboa.



TRANSFORMAR O PRESENTE E INSPIRAR O FUTURO

PEDRO AREZES

Candidatura a Reitor
da Universidade do Minho

PROGRAMA DE AÇÃO 2025-2029
Setembro 2025



SUMÁRIO EXECUTIVO

Neste Programa de Ação para o quadriénio 2025–2029, documento base da candidatura de Pedro Arezes a Reitor da Universidade do Minho (UMinho), é proposta uma visão para a Universidade, assente num diagnóstico sobre os desafios globais e locais que se colocam ao ensino superior, sobre as tensões e oportunidades existentes no contexto nacional e sobre a realidade atual e desafios emergentes da UMinho.

Este é um projeto coletivo de futuro, centrado nas pessoas, no serviço público universitário e na transformação responsável da instituição. Construído com base numa auscultação ativa da comunidade académica, o programa estrutura-se matricialmente em torno de três vetores transversais (valorização e inclusão; inovação e modernização; autonomia, simplificação e transparência) e seis áreas fundamentais de intervenção (Pessoas, Carreiras e Bem-estar; Qualidade de Vida e Infraestruturas; Ensino, Internacionalização e Avaliação; Investigação e Inovação; Cultura e Interação com a Sociedade; Governação e Sustentabilidade Organizacional) articulados através de 175 ações concretas, para desafios devidamente identificados, com diferentes horizontes temporais de realização.

Este programa assume um compromisso claro com o reforço da coesão institucional, a promoção da excelência científica e pedagógica, a simplificação administrativa e a valorização da missão pública da Universidade.

O programa reafirma a identidade da UMinho como universidade pública, completa, aberta, inclusiva e de matriz humanista, comprometida com o conhecimento, com a diversidade e com o desenvolvimento territorial e global. Assume, ainda, uma atitude proativa face às mudanças no ensino superior e uma ambição clara de posicionar a Universidade como instituição de referência no espaço europeu e internacional.

Trata-se de um programa com ambição, mas realista, orientado pela confiança na capacidade transformadora da comunidade académica e pela convicção de que a UMinho pode e deve liderar um novo ciclo de desenvolvimento, com rigor e visão de futuro.



ÍNDICE

Sumário executivo

Abreviaturas

1. Introdução

1.1. Mensagem Pessoal

1.2. Breve Nota Biográfica e Profissional

2. Enquadramento da candidatura

2.1. Ensino Superior: Desafios Globais e Locais

2.2. O Contexto Nacional: Tensões e Oportunidades

2.3. A UMinho: Realidade Atual e Desafios Emergentes

2.4. Compromisso com uma Ideia de Universidade

3. Objetivos programáticos e orientações para a ação

3.1. Pessoas, Carreiras e Bem-estar

3.1.1. Transição geracional

3.1.2. Progressão na carreira e expectativa profissional

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

3.1.4. Sistema de avaliação do desempenho

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

3.1.6. Simplificação administrativa na gestão de recursos humanos

3.2. Qualidade de Vida e Infraestruturas

3.2.1. Planeamento, análise e comunicação

3.2.2. Atividade física e saúde no trabalho

3.2.3. Sustentabilidade, mobilidade e segurança

3.2.4. Espaços de inovação e empreendedorismo

3.3. Ensino, Internacionalização e Avaliação

3.3.1. Ensino

3.3.2. Internacionalização

3.3.3. Avaliação e qualidade

3.4. Investigação e Inovação

3.4.1. Política e gestão de ciência

3.4.2. Parcerias estratégicas, nacionais e internacionais

3.4.3. Condições de trabalho e burocracia na I&D

3.5. Cultura e Interação com a Sociedade

3.5.1. Promoção da cultura e relação com os agentes culturais

3.5.2. Criação de um ecossistema de inovação e de empreendedorismo

3.5.3. Ligação às empresas e relação com as autarquias

3.5.4. Aprofundamento da formação ao longo da vida

3.6. Governança e Sustentabilidade Organizacional

3.6.1. Governança e estratégia

3.6.2. Cultura organizacional e sustentabilidade

3.6.3. Gestão, sistemas de informação e serviços

4. Considerações finais

Equipa reitoral proposta

Documentos de apoio

ABREVIATURAS

A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AAUMinho - Associação Académica da UMinho
AIMA - Agência para a Integração, Migrações e Asilo
C - Em continuidade
CEEC - Concurso Estímulo ao Emprego Científico
CP - Curto Prazo
DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência
ECDU - Estatuto da Carreira Docente Universitária
ERC - European Research Council
ECIC - Estatuto da Carreira de Investigação Científica
EUA - European University Association
FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia
FLAD - Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento
IA - Inteligência Artificial
I&D - Investigação e Desenvolvimento
IES - Instituições de Ensino Superior
MP - Médio Prazo
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PRR - Plano de Recuperação e Resiliência
PTAG - Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão
RJIES - Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
RUM - Rádio Universitária do Minho
SASUM - Serviços de Ação Social da UMinho
SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SIGAQ - Sistema Interno de Gestão da Qualidade
UI - Unidades de Investigação
UMinho - Universidade do Minho
UO - Unidades Orgânicas
US - Unidades de Serviços





01.

INTRODUÇÃO

> 1.1. MENSAGEM PESSOAL

É com grande sentido de responsabilidade, entusiasmo e compromisso que apresento a minha candidatura a Reitor da Universidade do Minho (UMinho). Esta decisão resulta de um percurso de mais de 30 anos na nossa Universidade, durante os quais fui acumulando uma visão integrada da instituição e das suas múltiplas dimensões, graças às experiências e desafios que vivi e à colaboração próxima com tantos colegas que, como eu, acreditam no potencial transformador da UMinho.

A candidatura que aqui oficializo assenta numa ambição de liderar um projeto coletivo de futuro para a UMinho, que seja integrador, coeso, inovador e solidário. Um projeto que se inscreve na continuidade dos princípios e propostas apresentados pela candidatura do corpo de docentes e investigadores da Lista B ao recente processo eleitoral para o Conselho Geral e que foi amplamente sufragado pela comunidade académica. Tal como assumi publicamente, pretendo agora dar continuidade a esse movimento, com um programa de ação que amplia e aprofunda esse legado, integrando novos contributos e alargando o seu alcance a toda a comunidade universitária.

Nos últimos anos, tive o privilégio de colaborar com instituições de referência um pouco por todo o mundo, o que me permitiu consolidar uma perspetiva comparada e internacionalizada do contexto universitário. Estou convicto de que, com a capacidade instalada da nossa Universidade, o talento da nossa comunidade e o apoio estrutural necessário, podemos e devemos ambicionar novos patamares de excelência, relevância e impacto.

Depois de ter desempenhado funções como Presidente da Escola de Engenharia, tomei a decisão de avançar com esta candidatura por acreditar que a nossa Universidade atravessa um momento decisivo. Juntamente com muitos outros colegas, quero contribuir ativamente para garantir que a UMinho se reforce como uma universidade pública moderna, democrática e participativa, profundamente comprometida com a valorização das pessoas, a qualidade do ensino, a excelência científica, a ligação à sociedade e a responsabilidade social.

A minha visão, que partilho com a equipa que me acompanha, é clara: construir uma universidade onde cada membro da comunidade académica – estudantes, docentes, investigadores e Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão (PTAG) – tenha as condições para se realizar pessoal e profissionalmente. A promoção do bem-estar, da inclusão e da justiça organizacional será um dos eixos estruturantes da minha atuação. Aspiro a uma Universidade coesa, onde se reduza a burocracia, se simplifiquem processos, se promova a saúde mental e se combata a precariedade de forma firme e responsável, sempre num quadro de solidariedade institucional.

A aprovação do presente Programa de Ação dará origem a um Plano de Ação para o quadriénio (2025-2029), cuja concretização ficará a cargo de uma nova equipa reitoral, sob a minha liderança enquanto Reitor, se for eleito.

Para este percurso, não estarei sozinho. Acompanham-me colegas motivados, competentes e profundamente comprometidos com o projeto que aqui proponho. Juntos, pretendemos reforçar a capacidade da UMinho para enfrentar os desafios estruturais do ensino superior, vendo neste processo uma oportunidade para renovar a Universidade. Faremos isso através de uma governação ética, eficiente, descentralizada e transparente, que promova a participação ativa e responsável da comunidade académica e a simplificação administrativa.

A divulgação da composição desta equipa oferece ao Conselho Geral elementos adicionais para avaliar a exequibilidade e o alcance do Programa. Por essa razão, este documento apresenta, na parte final, a estrutura organizativa da futura equipa e uma breve nota curricular dos seus membros.

A nossa proposta é a de um programa de ação ambicioso, mas realista, construído a partir de uma auscultação ativa da Academia. Neste programa procuramos incorporar novas propostas e respostas a necessidades identificadas por todos os corpos da Universidade. A diversidade de contributos que o sustentam é, desde já, um

sinal do caminho que queremos seguir: aberto, inclusivo, plural e participativo.

Com este programa queremos mobilizar energias, revitalizar o compromisso com o bem comum e preparar a UMinho para o futuro. Um futuro onde a investigação e a inovação se articulem com o ensino de excelência, onde a internacionalização não seja apenas uma meta, mas uma cultura, e onde a ligação à sociedade seja cada vez mais estruturante. É um programa que só terá pleno sucesso com a articulação estreita entre a Reitoria e as suas Escolas e Institutos, cujo papel é decisivo na concretização da estratégia da Universidade.

A UMinho é uma referência nacional e internacional, mas merece sempre mais. Merece um financiamento compatível com a sua missão, uma aposta contínua na valorização das pessoas que a constituem e uma estratégia que reforce a sua posição no espaço europeu de ensino superior, investigação e inovação.

É neste espírito que apresento esta candidatura. Com confiança, com responsabilidade e com a firme convicção de que, juntos, saberemos **transformar o presente e inspirar o futuro** da nossa Universidade.



> 1.2. BREVE NOTA BIOGRÁFICA E PROFISSIONAL

Nasci em Barcelos, em 1972, e resido em Guimarães desde 1995. Sou casado e tenho uma filha de 5 anos.

Licenciei-me em Engenharia de Produção em 1996, tendo iniciado atividade na UMinho ainda como estudante, em 1995, na qualidade de monitor. Iniciei a carreira docente, em regime de exclusividade, primeiro como Assistente Estagiário (1996–1998) e depois como Assistente (1998–2002). Concluí o doutoramento em Engenharia de Produção e Sistemas em 2002, ano em que passei a Professor Auxiliar. Em 2007, fui promovido a Professor Associado e, após as Provas de Agregação em 2011, assumi o cargo de Professor Catedrático em 2013, na área de Gestão Industrial e da Tecnologia, no Departamento de Produção e Sistemas da Escola de Engenharia da UMinho (EEUM).

Fui eleito Presidente da EEUM para dois mandatos consecutivos (2019–2022 e 2022–2025), tendo cessado funções recentemente. Durante quase 10 anos, entre fevereiro de 2016 e setembro de 2025, desempenhei o cargo de Diretor Nacional do Programa MIT Portugal, um dos mais relevantes programas estratégicos de cooperação internacional em ciência e tecnologia promovidos pelo Governo português. Entre janeiro de 2022 e de 2024, fui Presidente do Consórcio das Escolas de Engenharia, que engloba as principais seis escolas nacionais neste domínio.

Na área da gestão académica na UMinho, fui Diretor do Laboratório de Ergonomia (desde 2005), Diretor do Mestrado em Engenharia Humana (2008–2017), Diretor-Adjunto do Departamento de Produção e Sistemas (2010–2011) e do centro de investigação CITEP (2010–2013). Fui Diretor de Curso do Programa Doutoral de Líderes para as Indústrias Tecnológicas (2015–2017) e, posteriormente, do Programa Doutoral em Engenharia Industrial e Sistemas (2017–2019).

Complementando a minha carreira académica na UMinho, realizei trabalhos académicos durante licenças

sabáticas em instituições de referência internacional: TU Delft (em 2010), MIT (em 2014 e 2017) e Universidade de Harvard (2014 e 2017), com apoio da FCT, da FLAD e do Programa MIT Portugal.

Sou investigador do Centro ALGORITMI, onde coordeno o grupo de investigação em Ergonomia e Fatores Humanos, com enfoque na engenharia dos fatores humanos, ergonomia e segurança em contextos organizacionais, industriais e de conceção de produtos e serviços. Coordenei ou integrei mais de 50 projetos de I&D com financiamento competitivo, nacional e internacional.

A minha produção científica inclui mais de 150 artigos publicados em revistas científicas indexadas, sendo também coautor ou editor de mais de 50 livros de circulação internacional. Ao nível do impacto académico, possuo (em setembro de 2025) um índice h de 31 na base de dados Scopus (com cerca de 3.800 citações). Apresentei mais de 300 comunicações em conferências científicas com arbitragem e sou, desde há vários anos, editor associado da revista *Safety Science* (da Elsevier), colaborando também com diversas comissões editoriais e como revisor científico de mais de uma dezena de revistas científicas.

Tenho desempenhado funções relevantes em estruturas de avaliação científica e pedagógicas nacionais e internacionais, como avaliador da FCT, da A3ES, da Comissão Europeia, da NASA (EUA), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Brasil), da Agência Nacional de Investigação (Polónia), da Agência para a Qualidade e Acreditação do Ensino Superior (Chipe), da Universidade de Sharjah (EAU), da University College Dublin e da National University of Ireland - Galway (Irlanda), entre outras.

Para além da minha atividade docente na UMinho, onde lecionei em mais de 20 Unidades Curriculares diferentes em mais de 30 cursos da UMinho nos 3 ciclos de formação, fui professor convidado da Universidade Técnica de Lisboa (1998–2007) e da Universidade do Porto, nas

Faculdades de Medicina e de Engenharia (1997–2019). A nível internacional, lectionei como professor convidado na Chalmers University of Technology (Suécia), Universidad Politécnica de Madrid (Espanha), Universidade de Pernambuco (Brasil) e Universidade de Valparaíso (Chile). Orientei mais de 70 dissertações de mestrado e 27 teses de doutoramento, com estudantes de diversos países, fortalecendo a dimensão internacional e intercultural da investigação que desenvolvo.

Tenho participado ativamente em comissões científicas e organizadoras de conferências internacionais de referência na área da ergonomia, segurança e fatores humanos, como os congressos SHO (Portugal), AHFE (EUA), ORP (Espanha e América Latina) e WOS (Europa). Proferi mais de 100 conferências como orador convidado, cerca de metade em instituições e eventos internacionais, em países como Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Dinamarca, EUA, Indonésia, Itália, Peru, Polónia, Países Baixos, Reino Unido, Suécia e Turquia.

O meu trabalho, quer científico quer de gestão académica e de promoção da Engenharia, tem sido reconhecido com distinções/prémios em vários países, nomeadamente no Brasil, Colômbia, Espanha, Estados Unidos e Turquia, refletindo o impacto da investigação desenvolvida.

Sou membro ativo de várias associações científicas e profissionais. Fui Vice-Presidente da Sociedade Portuguesa de Segurança e Higiene Ocupacionais (2004–2024) e integrei a Comissão Executiva da Especialização em Engenharia de Segurança da Ordem dos Engenheiros (2010–2022), da qual sou membro sénior há mais de 25 anos. Tenho ainda integrado vários júris de prémios científicos e de inovação.

Em 2021, fui co-Presidente do Gabinete de Crise e Transição Económica da Câmara Municipal de Guimarães e, em 2023, integrei a comissão responsável pela redação do Livro Verde sobre o Futuro da Segurança e Saúde no Trabalho, a convite do Secretário de Estado do Trabalho. Em 2025, tomei posse como membro do Conselho Estratégico da Câmara Municipal de Barcelos e do Conselho Consultivo da COTEC Portugal.

Em síntese, o meu percurso combina o compromisso com a academia, a liderança institucional e a afirmação internacional, sempre orientado pelo serviço público universitário. Ao longo de quase três décadas, procurei contribuir de forma consistente para o desenvolvimento, modernização e prestígio da UMinho, promovendo uma visão de universidade aberta, inovadora, inclusiva e centrada nas pessoas.



02.

ENQUADRAMENTO
DA CANDIDATURA



> 2.1. ENSINO SUPERIOR: DESAFIOS GLOBAIS E LOCAIS

Vivemos uma era de profundas e aceleradas transformações no ensino superior, marcada por uma complexidade crescente que atravessa fronteiras nacionais e exige das universidades uma capacidade renovada de adaptação, de inovação e de compromisso com o bem público. Estas transformações afetam não apenas os modos de funcionamento das instituições, mas também a própria conceção do seu papel na sociedade, questionando o modelo tradicional de universidade e colocando em causa a relevância da universidade como pilar de conhecimento, de justiça social e de progresso coletivo, bem como a sua capacidade de responder com eficácia e sentido estratégico aos desafios do nosso tempo.

O avanço da transição digital é um dos elementos centrais deste novo cenário. As Instituições de Ensino Superior (IES) encontram-se num processo contínuo de incorporação de tecnologias emergentes, com destaque para a crescente utilização da inteligência artificial nos processos de ensino, aprendizagem e investigação. Este fenómeno não se limita à substituição de métodos analógicos por soluções digitais, mas implica uma verdadeira mudança de paradigma, que obriga a repensar modelos pedagógicos, estratégias de avaliação, formas de produção e difusão do conhecimento, bem como os próprios princípios de equidade e acesso e as questões éticas que guiam a missão universitária.

Neste contexto, torna-se igualmente essencial reforçar o papel da universidade na produção de conhecimento fundamental, valorizando a ciência básica (e o conhecimento fundamental) como um fim em si mesmo. Se a universidade não conseguir contribuir de forma significativa para a cultura científica e para o avanço do saber, e restringir o seu papel à geração de soluções tecnológicas ou de inovação aplicada, estará a falhar a sua missão mais profunda e a comprometer a sua capacidade futura para gerar inovação com ética e responsabilidade social. Acresce que poucas outras instituições têm a legitimidade e a capacidade para assegurar este papel. O conhecimento de base é, por um lado, expressão da curiosidade e

criatividade humanas, sendo elemento definidor da própria ideia de humanidade, e, por outro, a base estruturante das tecnologias e inovações futuras.

No século XXI, a Universidade enfrenta um outro paradoxo: nunca foi tão acessível, mas nunca a sua autoridade foi tão contestada. Num mundo de informação rápida e superficial, a sua missão já não é ser a única guardiã do conhecimento, mas sim o último lugar onde o saber é desconstruído, questionado e aprofundado. Deve formar não só técnicos competentes, mas, sobretudo, pessoas capazes de analisar criticamente o volume gigante de dados que nos invade, distinguindo o essencial do acessório. Também por isso, o seu valor já não está em deter a informação, mas em ensinar a transformá-la em conhecimento sólido, inovação e valor acrescentado, preparando cidadãos para que o saibam usar com rigor e ética.

A credibilidade do conhecimento científico enfrenta hoje desafios sem precedentes. Apesar dos extraordinários avanços da ciência moderna, assiste-se a uma crescente desvalorização do pensamento crítico e do método científico, frequentemente substituídos por opiniões infundadas e narrativas emocionais. Esta tendência representa uma ameaça profunda não apenas às instituições académicas, mas ao próprio tecido das sociedades democráticas, que dependem do conhecimento rigoroso para enfrentar desafios complexos. Cabe às universidades liderar a defesa intransigente de uma verdade factual, promovendo o diálogo entre ciência e sociedade e demonstrando, através de exemplos concretos, como o método científico continua a ser o instrumento mais fiável para compreender e transformar o mundo. A vitalidade democrática dentro da própria Universidade é condição indispensável para assegurar transparência, participação e legitimidade institucional.

Em paralelo, assistimos a uma mutação profunda do mercado de trabalho, que exige uma formação contínua e flexível, adaptada a trajetórias profissionais não lineares e a contextos altamente voláteis. A universidade do sé-

culo XXI já não pode ser vista apenas como um lugar de formação inicial, mas como uma plataforma permanente de qualificação, reconversão e desenvolvimento pessoal e profissional ao longo da vida. Este novo enquadramento levanta questões críticas sobre a estrutura da oferta formativa, a articulação entre ciclos de estudos, a certificação de competências e de outras modalidades não convencionais de ensino.

As exigências de transparência, responsabilidade e prestação de contas são hoje igualmente mais incisivas. A sociedade espera das universidades não só rigor na gestão de recursos e eficiência administrativa, mas também transparência nas suas decisões estratégicas, equidade nos processos de recrutamento e avaliação, e um compromisso efetivo com os valores da ética, da inclusão e da justiça organizacional. Esta pressão por uma clara responsabilidade é reforçada por uma crescente vigilância pública e pela necessidade de as instituições demonstrarem o impacto social e económico da sua atividade, nomeadamente através da investigação aplicada, da transferência de conhecimento e da contribuição para a coesão dos territórios onde se inserem.

As IES confrontam-se atualmente com uma crescente complexidade nos processos administrativos, desde a contratação pública até às obrigações de reporte e exigências de transparência. Esta evolução normativa, embora necessária para garantir rigor e conformidade, impõe uma pressão significativa sobre as estruturas organizacionais. Na ausência de um reforço proporcional de recursos humanos qualificados e de sistemas de informação adequados, existe o risco substantivo de que o cumprimento destes requisitos burocráticos comprometa a capacidade institucional de se focar na sua missão essencial. Será necessário, portanto, que se adotem modelos de gestão modernizados e ferramentas digitais eficientes, que permitam conciliar a necessária responsabilização com a agilidade operacional.

A internacionalização deve continuar a ser um eixo estruturante da missão universitária, não apenas como instrumento de mobilidade académica, mas como expressão de uma Universidade comprometida com o conhecimento global, a cooperação científica e a afirmação estraté-

gica no espaço internacional. Num mundo marcado por interdependência complexa, multipolaridade e desafios globais partilhados, como as transições climática, digital e demográfica, as IES devem assumir-se como atores diplomáticos de ciência, cultura e desenvolvimento sustentável. Mais do que protocolos formais, a internacionalização requer uma política institucional coesa, dotada de pessoas dedicadas, integração curricular com perspetiva global e mecanismos robustos de acolhimento, inclusão e valorização da diversidade cultural e linguística. A universidade deve reforçar o seu papel na diplomacia do conhecimento, contribuindo ativamente para redes de cooperação internacional, promovendo o diálogo intercultural e posicionando-se como agente relevante na construção de soluções transnacionais.

A internacionalização deve também contribuir para a (e beneficiar da) retenção de talento, fortalecendo a capacidade institucional de competir globalmente. Manter professores e investigadores de excelência garante continuidade em projetos estratégicos e amplia a visibilidade internacional. Significa também criar condições de trabalho que valorizem tanto o desenvolvimento científico quanto o bem-estar pessoal e profissional. A retenção envolve múltiplas dimensões, como a estabilidade de carreira, as oportunidades de crescimento, o apoio à investigação, o reconhecimento do mérito, entre outros. Assim, investir em talentos não é apenas manter pessoas, mas consolidar a reputação e a presença internacional da universidade.

As próprias expectativas dos estudantes estão a mudar. As novas gerações apresentam perfis mais diversos, procuram modelos de ensino mais flexíveis, interativos e personalizados, e valorizam dimensões como o bem-estar, a sustentabilidade e a responsabilidade social. Enfrentam, simultaneamente, desafios relacionados com o acesso, em particular a problemática do alojamento estudantil, que se afirma hoje como uma das principais condicionantes à igualdade de oportunidades e à plena integração na vida universitária. Exigem - e bem - também mais participação e envolvimento na vida académica, maior atenção à saúde mental, à conciliação entre a vida académica e pessoal, e à preparação para um mundo em permanente transformação. A Universidade é, hoje, chamada a responder não apenas como espaço de instrução, mas como espaço de

vida e de cidadania ativa, incentivando o diálogo e valorizando as estruturas representativas dos seus estudantes.

Ao mesmo tempo, o financiamento público do ensino superior continua a ser objeto de pressão, instabilidade e insuficiência. As instituições são frequentemente obrigadas a recorrer a fontes alternativas de receita, o que gera assimetrias, aumenta a competitividade interna e coloca em risco a capacidade de manter a missão pública da Universidade, sobretudo nas áreas que, não obstante a sua relevância, são menos orientadas para o mercado. A dificuldade em garantir um financiamento adequado e estável compromete o planeamento estratégico, fragiliza a qualidade da oferta formativa, impede a renovação de equipamentos e a modernização de infraestruturas e dificulta a valorização dos recursos humanos.

A situação é agravada pelo envelhecimento dos corpos docentes, de investigadores e PTAG, bem como pela escassez de políticas públicas eficazes de renovação ou rejuvenescimento. A ausência de mecanismos estruturados para a renovação geracional, aliada à estagnação das carreiras e à burocratização dos processos de contratação e progressão, ameaça a sustentabilidade académica das instituições e limita a sua capacidade de inovar, de atrair talento e de renovar práticas pedagógicas e científicas.

Neste contexto de desafios estruturais e estratégicos, diversos relatórios internacionais recentes oferecem pistas importantes para a renovação do ensino superior na Europa, com foco nas carreiras académicas, no financiamento da investigação e na integração no espaço europeu de conhecimento.

As carreiras académicas na Europa enfrentam hoje vários desafios estruturais. A precariedade contratual, o desequilíbrio entre ensino e investigação, a carga de trabalho excessiva e a pressão para demonstrar impacto social estão a reduzir a atratividade da vida académica, sobretudo entre os investigadores em início de carreira, mas também para aqueles que já estão na carreira. Embora as universidades procurem adotar modelos mais abertos e flexíveis, continuam a lidar com constrangimentos associados à mobilidade internacional, à burocracia e às exigências de reforma. O relatório da *European University*

Association (EUA, 2025), publicado em maio deste ano, destaca a necessidade urgente de repensar o desenho, a avaliação e o valor das carreiras académicas para que se tornem mais sustentáveis, inclusivas e alinhadas com os desafios contemporâneos.

O relatório resultante do grupo liderado por Manuel Heitor (Heitor et al., 2024) propunha uma estratégia para o futuro da investigação e inovação na Europa, com enfoque no sucessor do programa Horizonte Europa. Entre as principais recomendações está o aumento substancial do investimento público, com um orçamento proposto de 220 mil milhões de euros para o período 2028-2034. O relatório definia quatro esferas de ação interligadas (excelência científica, competitividade industrial, transformação social e fortalecimento do ecossistema europeu de investigação) e propunha a criação de novas estruturas de governação, como conselhos independentes para desafios societais e competitividade tecnológica. Também destacava a necessidade de simplificar o sistema de candidaturas e agilizar os processos de financiamento, inspirando-se em modelos internacionais mais eficientes. Mais recentemente, a Comissão Europeia considerou essa duplicação orçamental irrealista face às restrições financeiras. Em vez disso, apresentou uma proposta mais moderada, estruturando o FP10 em quatro pilares principais: *Excellent Science*, *Competitiveness and Society*, *Innovation* e *European Research Area*. Segundo a Comissão Europeia, esta abordagem valoriza o reforço estratégico da competitividade europeia e a ligação ao novo *European Competitiveness Fund* (ECF), mas sem assumir, para já, o salto orçamental ambicioso sugerido no relatório.

Também dois outros relatórios, com origem na Comissão Europeia, abordam questões essenciais para as universidades a nível europeu. Por um lado, o relatório de Enrico Letta (Letta, 2024) defendia o reforço do Espaço Europeu de Educação Superior e Investigação como elemento estratégico para a revitalização do projeto europeu. Propunha a criação de uma “quinta liberdade” no Mercado Único, a liberdade de circulação do conhecimento, da investigação, da inovação e da educação, que complementa as quatro liberdades tradicionais. Letta sublinhava a importância de aprofundar as alianças universitárias europeias, de promover uma maior convergência entre

políticas educativas e de inovação, e de criar um verdadeiro mercado comum do talento. Essa visão assenta na valorização da ciência aberta, da excelência académica e da inovação responsável como pilares de um novo modelo europeu de desenvolvimento. Por outro lado, mas em complemento, o relatório Draghi (2024) já defendia que o ensino superior europeu pudesse ser reforçado com uma maior ligação entre universidades e setor empresarial, promovendo uma transferência de conhecimento mais eficaz e orientada para a inovação. Para isso, recomendava a criação e valorização de *spinoffs*, incubadoras e parcerias estratégicas que aproximem investigação e indústria, permitindo transformar resultados académicos em soluções aplicadas, competitivas e com impacto económico direto.

Também no contexto nacional vivemos um período de transformação de todo o ecossistema de investigação e de inovação, com previsíveis alterações aos modelos organizativos e de financiamento no curto-prazo e que pode vir a ter implicações significativas nas universidades e suas participadas.

Por fim, há uma exigência crescente de que as universidades contribuam de forma mais decisiva para os grandes desafios da humanidade. O conhecimento enquanto elemento central das sociedades modernas, a sustentabilidade ambiental, a justiça social, a inclusão e a promoção da igualdade de género não podem ser apenas temas de investigação ou declarações de intenção. Devem traduzir-se em práticas institucionais consistentes, em políticas ativas de apoio aos que se encontram em situação mais vulnerável, em medidas concretas de descarbonização, de economia circular e de transformação cultural. A Universidade deve ser exemplo de coerência entre o que ensina, o que investiga e o que pratica no seu quotidiano institucional.

No atual quadro de incerteza geopolítica, de instabili-

dade económica e de transições tecnológicas aceleradas, as universidades não podem permanecer imóveis nem prisioneiras de modelos cristalizados. São desafiadas a repensar as suas estruturas, a diversificar os seus modos de atuação, a reforçar a sua relevância científica e social e a reequacionar o seu contrato com a sociedade. A sua capacidade de adaptação, de escuta e de liderança será determinante para garantir que continuam a ser espaços centrais na construção de um futuro mais justo, informado, sustentável e democrático. É nesta encruzilhada que se joga o futuro do ensino superior, e, com ele, o futuro das sociedades que dele dependem.

A Universidade contemporânea deve reencontrar e fortalecer a sua missão pública e cívica, assumindo um papel estruturante no desenvolvimento económico, social e cultural do território onde se insere, sem abdicar da sua projeção internacional. Tal como propõe Goddard (2009), importa valorizar uma conceção integrada da Universidade, em que o ensino, a investigação e o compromisso cívico são indissociáveis. Este envolvimento com a sociedade não deve ser visto como uma missão secundária, mas como princípio orientador da ação institucional, requerendo uma liderança estratégica e a construção de parcerias sólidas com governos locais, empresas e organizações da sociedade civil.

Neste quadro, também Lomer (2021) sublinha que as universidades enfrentam hoje o desafio de demonstrar de forma clara e mensurável o seu valor social e económico, reafirmando o seu compromisso com o bem comum. A sua legitimidade depende, cada vez mais, da capacidade de promover inclusão, mobilidade social e empregabilidade com responsabilidade, formando não apenas profissionais qualificados, mas cidadãos conscientes.



> 2.2. O CONTEXTO NACIONAL: TENSÕES E OPORTUNIDADES

O sistema de ensino superior em Portugal vive hoje um paradoxo evidente. Por um lado, nas últimas décadas, registou avanços significativos em termos de qualificação do corpo docente, internacionalização, produção científica e aumento da população estudantil. Por exemplo, em 2020/2021, atingiu-se o recorde de 412 mil matrículas, com 44% dos jovens adultos (30-34 anos) a completarem o ensino superior, acima da média europeia. Por outro lado, enfrenta constrangimentos estruturais que, persistindo, poderão comprometer seriamente a sua sustentabilidade e relevância futura, como por exemplo o subfinanciamento crónico (0,9% do PIB contra 1,1% em termos médios na OCDE) e o declínio projetado de 13,5% na população jovem até 2035 (OECD, 2022).

A questão do financiamento continua a ser um dos principais entraves. A crónica suborçamentação das IES, cujo valor permanece aquém das metas nacionais e da média europeia, limita a sua capacidade de planeamento estratégico, retira-lhes margem de manobra para inovar e

agrava desigualdades entre instituições e entre unidades internas. A dependência de receitas próprias e de financiamento competitivo cria ciclos de instabilidade, penaliza áreas do saber menos imediatas do ponto de vista económico e obriga a uma gestão permanentemente reativa, pouco compatível com os objetivos de médio e longo prazo de uma Universidade pública. Ainda na questão do financiamento, a discussão atual considera a possibilidade de integração do financiamento plurianual da investigação no orçamento-base das IES, em concreto nas universidades. Este modelo, associado a indicadores de desempenho que valorizem impacto real em várias dimensões, poderia vir a permitir uma maior estabilidade das atividades de investigação e um maior alinhamento com as estratégias institucionais das respetivas IES.

Acresce aos cenários anteriores o envelhecimento progressivo da estrutura de recursos humanos das universidades. Este é particularmente expressivo no caso do corpo docente. A percentagem de docentes com mais de

60 anos tem aumentado de forma constante, enquanto a renovação geracional tem sido tímida e insuficiente. Esta realidade, que afeta todo o sistema universitário português, é particularmente preocupante em instituições como a UMinho, onde a idade média dos docentes já ultrapassava os 53 anos em 2019 (Fonseca et al., 2020), e onde algumas Unidades Orgânicas (UO) enfrentam uma escassez preocupante de jovens quadros académicos. Esta tendência, se não for revertida com urgência e planeamento, poderá comprometer a capacidade da Universidade de assegurar uma transição suave de saberes, práticas e culturas institucionais.

A par das dificuldades na renovação do corpo docente, importa referir a precariedade persistente nas condições de trabalho de muitos investigadores. Apesar das recentes alterações legislativas com vista à sua integração, continuam a ser numerosos os vínculos temporários e instáveis. Esta situação compromete a atratividade da carreira científica, afeta a continuidade dos projetos, o desenvolvimento e retenção de talento, assim como fragiliza o ecossistema de investigação nas universidades.

A UMinho possui também um corpo de PTAG que, apesar de ter vindo a crescer, continua a ser insuficiente em muitas das áreas de atuação da universidade. Além disso, as instituições em geral enfrentam sérios entraves na contratação de PTAG qualificado, essencial para responder à crescente complexidade das suas atividades. Esta limitação é particularmente sentida em áreas críticas, como a informática, a contratação pública, a gestão de projetos, onde a escassez de profissionais especializados prejudica o bom funcionamento dos sistemas e a capacidade de inovação organizacional.

Em paralelo, está a decorrer a revisão do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), um processo que representa simultaneamente uma oportunidade e um desafio. Se bem conduzida, esta revisão poderá clarificar competências, reforçar a autonomia administrativa e financeira das instituições, promover modelos de governação mais participados e adequar os seus estatutos ao contexto atual. No entanto, sem uma auscultação profunda e envolvimento genuíno das comunidades académicas, o risco é o de acentuar tensões e aprofundar o afastamen-

to entre órgãos de gestão e corpos académicos.

Neste contexto, será particularmente relevante que a UMinho prepare e concretize, de forma aberta e participada, o necessário processo de revisão estatutária, decorrente quer do fecho do processo de revisão estatutária anterior, que não foi concluído, quer das obrigações estabelecidas no putativo novo RJIES. Este processo deve ser encarado como mais uma oportunidade para a Universidade afirmar a sua identidade institucional e definir, dentro dos limites do novo enquadramento legal, as soluções organizativas e de governação que melhor se adequem à sua missão, ao seu contexto e à ambição estratégica que projeta para o futuro.

A crescente exigência de demonstração do valor da formação universitária à sociedade tem imposto às universidades um novo conjunto de responsabilidades. Mais do que nunca, exige-se que as instituições contribuam para a empregabilidade dos seus diplomados, se envolvam no desenvolvimento dos territórios onde se inserem e promovam o conhecimento como bem público e instrumento de justiça social. Essa pressão para demonstrar impacto concreto, em áreas como a inovação, o desenvolvimento económico e a formação ao longo da vida, está a transformar profundamente a forma como as universidades se posicionam e como são avaliadas.

A sustentabilidade das universidades depende também da qualidade das suas infraestruturas, que têm vindo a degradar-se de forma preocupante. A ausência de programas públicos de financiamento para reabilitação de edifícios e espaços exteriores, aliada à dificuldade de gerar receitas próprias para esse efeito, deixa muitas instituições sem resposta eficaz para manter condições adequadas de ensino, investigação e vida académica. O mesmo se verifica ao nível das infraestruturas tecnológicas e laboratoriais, cuja obsolescência compromete o avanço científico, a qualidade pedagógica e o suporte à inovação. A inexistência de mecanismos de financiamento dirigidos à renovação e modernização destes equipamentos tem limitado a capacidade de resposta das universidades aos desafios colocados pela ciência contemporânea.

Por fim, o decréscimo da população jovem e as per-

sistentes desigualdades de acesso ao ensino superior, sobretudo entre estudantes de contextos socioeconómicos mais frágeis, exigem políticas públicas mais atentas e um esforço por parte das instituições para garantir equidade, apoio social e inclusão. O mesmo esforço poderá ser necessário para que a Universidade seja capaz de lidar com um crescente corpo de estudantes estrangeiros, cujas famílias emigram para Portugal, e que configurarão também um desafio. A necessidade de reconfigurar ofertas formativas, de reforçar redes de apoio aos estudantes e de adaptar metodologias de ensino a uma população estudantil mais diversa tornou-se um imperativo incontornável.

A estas exigências soma-se a necessidade urgente de reforçar o apoio social aos estudantes. Persistem carências em várias áreas, sendo o alojamento uma das mais críticas. A escassez de camas disponíveis e os custos elevados do mercado privado limitam o acesso ao ensino superior e penalizam, em particular, estudantes deslocados e oriundos de contextos socioeconómicos vulneráveis.

A estes desafios acresce um contexto demográfico preocupante e que se manifestará de forma mais clara. Desde 2021, tem-se verificado uma redução gradual do número de candidatos ao ensino superior em Portugal. No corrente ano, segundo dados da Direção-Geral do Ensino Superior (DGES), candidataram-se 49.595 estudantes,

menos 9.046 do que no ano anterior. Já na segunda fase do concurso nacional, em setembro de 2025, registaram-se 17.114 candidaturas, o que significa também uma redução de quase 2.700 alunos em relação ao ano anterior.

Esta tendência, que já se arrasta desde 2021, deve merecer particular atenção por parte das instituições, não apenas pelo seu impacto na sustentabilidade futura da oferta formativa, mas também pela necessidade de antecipar estratégias de adaptação.

Neste cenário desafiante, as universidades portuguesas são chamadas a reinventar-se: a serem simultaneamente espaços de criação de conhecimento, de formação cidadã, de resposta aos desafios sociais e económicos, e de afirmação da ciência como valor essencial da democracia e da soberania nacional. Para tal, é fundamental que tenham os meios, a autonomia e a estabilidade necessários para cumprir com qualidade a sua missão pública. E é igualmente crucial que cada universidade desenvolva ou reforce a sua identidade própria, tirando partido das suas especificidades, capacidades instaladas e potencial de investigação e inovação.



> 2.3. A UMINHO: REALIDADE ATUAL E DESAFIOS EMERGENTES

A UMinho, ao longo dos seus pouco mais de cinquenta anos de história, construiu um percurso notável, afirmando-se como uma das mais dinâmicas e inovadoras IES em Portugal. Com uma identidade própria, uma cultura institucional plural e uma forte ligação ao território e ao mundo, a UMinho soube aliar a qualidade do ensino à relevância da sua investigação e à crescente capacidade de interagir com a sociedade. A reputação nacional e internacional que hoje detém é fruto de um esforço coletivo que envolveu várias gerações de estudantes, docentes, investigadores e profissionais técnicos e administrativos.

No final de 2024, segundo o seu Relatório de Contas, a UMinho contava com 20.544 estudantes inscritos em ciclos de estudo conferentes de grau. Através da sua atividade formativa, a Universidade tem contribuído de forma relevante para a qualificação de pessoas, organizações e instituições, respondendo a aspirações individuais e necessidades sociais, e promovendo o desenvolvimento nas dimensões social, económica, tecnológica, cultural e científica, tanto a nível regional como nacional e internacional. A UMinho não se limita a produzir conhecimento, transforma-o em benefícios concretos para a sociedade. O impacto da sua ação é visível em vários indicadores, nomeadamente na sua atividade formativa. No último ano, a UMinho graduou cerca de 2 800 licenciados, 2 150 mestres e 260 doutores, tendo ainda qualificado centenas de participantes em cursos não conferentes de grau.

Apesar dessa solidez institucional, a UMinho atravessa atualmente um momento de encruzilhada, que exige uma reflexão estratégica profunda e um novo impulso transformador. A indefinição da sua orientação estratégica, agravada por ciclos de governação assentes em lógicas de continuidade pouco mobilizadoras, tem dificultado a construção de uma visão clara e partilhada para o futuro. A UMinho continua a afirmar-se como uma Universidade de investigação, mas carece de uma estratégia sólida que articule de forma coerente os seus três eixos fundamentais – ensino, investigação e relação com a sociedade – com os desafios emergentes da sociedade contemporânea.

Na **área do ensino**, a Universidade enfrenta alguns desafios. Pese embora a atividade desenvolvida no domínio da inovação pedagógica, parece haver falta de interesse da comunidade docente para a oferta apresentada e uma escassa, ou inexistente, valorização das direções de curso como estruturas centrais no acompanhamento dos estudantes. Acresce a isto a degradação de algumas infraestruturas, nomeadamente laboratórios e espaços de convívio e estudo, que reduz a atratividade da oferta formativa e contribui para o afastamento de estudantes e docentes. A eventual desadequação entre a oferta formativa e as dinâmicas do mercado de trabalho, associada à morosidade dos processos de criação ou reformulação de cursos, pode comprometer a capacidade da UMinho de responder a públicos diversificados e a novos perfis de estudantes.

Há ainda um caminho importante a percorrer no sentido de potenciar as ligações entre a investigação desenvolvida na Universidade e a sua oferta educativa. A produção científica da UMinho, nas suas múltiplas áreas, representa um recurso valioso que pode e deve ser mais plenamente mobilizado para enriquecer os conteúdos curriculares, aproximar o ensino da fronteira do conhecimento e diferenciar a formação oferecida.

No plano da investigação, a UMinho tem vindo a reforçar o seu envolvimento em projetos, e em 2024 tinha em curso 494 projetos de I&D, correspondendo-lhes um valor global em execução de cerca de 183 M€. Uma grande parte deste montante decorre da materialização das Agendas Mobilizadoras, aprovadas no âmbito do PRR. Apesar disso, a UMinho não tem evidenciado uma política institucional clara, apresentando, a nosso ver, uma insuficiente estrutura de apoio à ciência, fragmentada e excessivamente burocratizada. Apesar de a UMinho possuir uma massa crítica científica sólida, distribuída por várias áreas do saber, a sua capacidade de captação de financiamento altamente competitivo permanece aquém do seu potencial. Muitos investigadores enfrentam condições precárias, instabilidade contratual e uma carga adminis-

trativa desproporcionada, que desvia tempo e energia da atividade científica. Falta um **modelo de governação da investigação** que promova a colaboração interinstitucional, a interdisciplinaridade e o envolvimento em agendas científicas de impacto social. A ausência de uma estratégia robusta para a ciência aberta e a valorização da produção científica junto da sociedade são, também, lacunas a colmatar.

Igualmente importante é o reforço da valorização socioeconómica dos resultados da investigação, promovendo uma estratégia ativa de **valorização e transferência de conhecimento**, nomeadamente através da proteção, gestão e exploração da propriedade intelectual. A Universidade deve assumir um papel catalisador no estímulo ao empreendedorismo científico e na criação de parcerias com o tecido socioeconómico, contribuindo para a dinamização da economia e para a resposta a desafios sociais concretos.

O contexto atual é igualmente exigente no que toca à **valorização das pessoas**. A UMinho, tal como outras instituições do sistema, enfrenta um problema estrutural de envelhecimento dos seus recursos humanos, agravado por uma estratégia débil de renovação geracional. A falta de perspetivas claras de progressão na carreira, tanto para docentes e investigadores como para o PTAG, gera desmotivação, frustração e estagnação. A inexistência de um plano coerente de gestão dos recursos humanos, aliado a níveis elevados de litigância interna e à sobrecarga de trabalho administrativo, compromete o bem-estar e a coesão da comunidade académica. A saúde mental, a conciliação entre a vida pessoal e profissional, e a inclusão ativa de todos os membros da comunidade continuam a ser domínios negligenciados. A ausência de uma cultura organizacional centrada no cuidado, no reconhecimento e no desenvolvimento humano parece ser uma fragilidade crítica.

Neste quadro, torna-se urgente investir de forma sistemática na **formação e qualificação** contínua dos profissionais da Universidade, reconhecendo o valor estratégico do desenvolvimento de competências ao longo da vida. Simultaneamente, importa acompanhar de forma atenta a evolução dos novos Estatutos das Carreiras Técnicas Su-

periores e Carreira de Investigação Científica (ECIC), assim como do eventual novo Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU), explorando as oportunidades que possam emergir para promover percursos mais flexíveis, incentivar a mobilidade entre carreiras e valorizar o mérito e a diversidade de perfis existentes na instituição.

No domínio da governação, a Universidade continua a funcionar sob um **modelo centralizado**, pouco transparente e, por vezes, distante da realidade das suas UO. A concentração de decisões em núcleos restritos, a escassa articulação entre os níveis centrais e descentralizados e a ausência de práticas sistemáticas de planeamento estratégico limitam a eficácia da gestão e enfraquecem a cultura de responsabilização. A transição estatutária que se avizinha, no quadro da revisão do RJIES, constitui uma oportunidade rara para redefinir os princípios e as práticas de governação, reforçando a participação efetiva da comunidade académica, promovendo a descentralização com responsabilidade, e assegurando maior agilidade e clareza nas decisões.

Neste esforço de transformação, é fundamental encontrar um equilíbrio adequado entre a definição centralizada de estratégias institucionais globais, que assegurem coerência, visão partilhada e posicionamento estratégico, e uma gestão mais próxima e autónoma das unidades e subunidades orgânicas, que permita responder com eficácia às especificidades de cada contexto. Para que este modelo funcione de forma articulada, torna-se igualmente imprescindível criar mecanismos eficientes e bidirecionais de transmissão de informação, promovendo uma cultura de confiança mútua, com responsabilidade e respeito pela especificidade de cada UO.

A modernização da Universidade implica igualmente uma profunda revisão dos seus sistemas de informação e dos seus processos administrativos. A UMinho continua a funcionar com base em procedimentos excessivamente complexos, pouco interoperáveis, e assentes muitas vezes na informalidade e na replicação de tarefas. A **ausência de um sistema integrado e transparente de gestão da informação** prejudica o planeamento, retarda decisões e aumenta o esforço burocrático das equipas. É necessário redesenhar processos, investir na digitalização, na

literacia administrativa e na profissionalização das estruturas de apoio, libertando docentes e investigadores para as funções nucleares da sua missão.

Outro desafio inadiável reside na melhoria das condições materiais e na promoção do bem-estar da comunidade. A qualidade de vida nos *campi*, a adequação dos espaços de ensino e investigação, a existência de zonas verdes, de espaços de convívio e de equipamentos sociais condignos são fatores essenciais para a coesão interna e para a atratividade externa da Universidade. Os *campi* da UMinho enfrentam sinais visíveis de **degradação e carência de manutenção**. A mobilidade entre espaços, a acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida, a eficiência energética dos edifícios e a sustentabilidade das práticas universitárias são áreas onde urge intervir. O reforço do compromisso com a sustentabilidade ambiental, energética e social deve ser central no novo ciclo da Universidade.

Para além das infraestruturas já consolidadas, importa sublinhar a necessidade de uma abordagem estratégica para os **novos espaços universitários** e a sua articulação com o território. A título de exemplo não exaustivo, a UMinho tem vindo a desenvolver uma estratégia integrada para o Mar, com foco em territórios como Esposende e Viana do Castelo, orientada para a valorização do conhecimento científico, a inovação tecnológica e a cooperação interinstitucional. Estes projetos deverão articular investigação avançada, formação especializada e transferência de conhecimento, envolvendo parceiros locais, nacionais e internacionais. A ambição é posicionar a UMinho como ator relevante nas agendas do Atlântico, da economia azul e da sustentabilidade costeira, com impacto efetivo nas comunidades e no desenvolvimento regional.

Paralelamente, reafirma-se uma visão estratégica para as restantes infraestruturas fora dos polos de Gualtar e Azurém, como o *campus* de Couros, a Garagem Avenida, a Fábrica do Arquinho, o complexo dos Congregados, as instalações em Famalicão, e outras unidades. Estes espaços devem assumir uma vocação clara e diferenciada, sustentada em projetos próprios e viáveis, alinhados com as necessidades do território e com as áreas de excelência da Universidade. Recusa-se uma lógica casuística ou

meramente oportunista de expansão, defendendo-se antes uma política de implantação territorial que seja criteriosa, dialogante com os agentes locais e articulada com os objetivos estratégicos da UMinho.

Também a melhoria da **comunicação institucional**, tanto interna como externa, impõe-se como uma dimensão estratégica que pode ter desenvolvimentos na UMinho. Internamente, impõe-se reforçar a identidade e a marca UMinho, investindo na cultura organizacional para promover a coesão interna. A par disso, é necessário reforçar os canais de auscultação e de informação, apostando na transparência, na partilha e na participação efetiva dos diversos corpos da academia. Externamente, importa reforçar uma comunicação mais estratégica, coesa e profissional, que projete a identidade da UMinho, valorize a sua ação e potencie a sua reputação junto de públicos diversos, incluindo os estudantes, os parceiros institucionais, os meios de comunicação social e a sociedade em geral. O investimento numa estratégia de comunicação integrada e eficaz será essencial para consolidar o posicionamento da Universidade num ecossistema de ensino superior cada vez mais competitivo e interdependente.

Importa ainda destacar a importância crescente da internacionalização como fator distintivo da Universidade e instrumento de valorização da sua atividade científica, pedagógica e cultural. Apesar da UMinho participar em redes internacionais e projetos de cooperação, a ausência de uma **estratégia global e coerente de internacionalização** tem impedido um salto qualitativo neste domínio. A atratividade para estudantes internacionais continua a ser reduzida em algumas áreas, a comunicação institucional com parceiros estrangeiros é pouco sistematizada, e a integração dos estudantes e docentes internacionais encontra ainda múltiplos obstáculos. A internacionalização deve ser promovida de forma transversal, envolvendo todos os corpos da Universidade e valorizando as boas práticas já existentes. A aposta em alianças estratégicas, como a participação ativa na Aliança Arqus, deve ser reforçada e integrada numa política institucional mais ampla de posicionamento global.

Um último e decisivo desafio refere-se à **sustentabilidade financeira** da UMinho. Em 2024, a UMinho teve uma significativa arrecadação de receita orçamental, que chegou aos 186,1 M€, representando mais 21,7 M€ (13,2%) comparativamente ao ano de 2023 (UMinho, 2025). Em 2024, a cobertura do seu orçamento total (198 M€) por receitas provenientes do Orçamento de Estado situou-se em cerca de 43 %, o que representa apenas 85,2 M€ provenientes do OE. Estas transferências cobrem apenas 61 % dos encargos com remunerações certas e permanentes, valor que será das percentagens mais baixas entre as universidades públicas portuguesas.

Este nível reduzido de financiamento público impõe uma pressão orçamental permanente sobre a Universidade. O problema é agravado pela distribuição assimétrica de recursos. Segundo a OCDE (2022), enquanto a UMinho viu o financiamento por aluno cair 13,3% desde 2009 (apesar de um crescimento de 24% nas matrículas), outras instituições, como a Universidade de Lisboa, mantiveram níveis mais estáveis, reflexo da falta de critérios transparentes na alocação de fundos do Orçamento de Estado. Os seus impactos são particularmente sentidos na renovação intergeracional do corpo docente, na progressão de carreira, na contratação de PTAG, bem como na atualização das infraestruturas tecnológicas e físicas. A situação agrava-se ainda com os atrasos recorrentes nos reembolsos de projetos por parte de entidades financiadoras, que ultrapassavam os 7 M€ em 2024 em dívida à UMinho (UMinho, 2025).

Neste contexto, é imperativo que a UMinho afirme com clareza, junto da tutela, a exigência de condições adequadas ao cumprimento da sua missão. A UMinho não pode continuar a ser penalizada por constrangimentos estruturais que não controla. Reivindicamos, com firmeza, o reconhecimento do seu papel estratégico no sistema científico e de ensino superior nacional, e exigimos os meios necessários para garantir a sua sustentabilidade, renovação e desenvolvimento com qualidade.

Apesar deste conjunto de desafios e constrangimentos, há uma evidência incontornável: a UMinho dispõe de todos os recursos humanos, científicos e institucionais para se reinventar como uma Universidade de excelência, de proximidade e de futuro. Mas essa transformação só será possível se for protagonizada por toda a comunidade, com liderança esclarecida, escuta ativa e coragem para fazer diferente. A UMinho não pode acomodar-se ao prestígio conquistado no passado. É tempo de afirmar uma nova ambição e de construir, em conjunto, um renovado ciclo de desenvolvimento, que honre a sua história e projete o seu futuro com confiança, rigor e compromisso público.

Impõe-se, assim, ter uma visão para a UMinho que se centre na proposta de uma Universidade que proporcione uma educação transformadora, de qualidade reconhecida nacional e internacionalmente, com formação diversificada e orientada para diferentes públicos.

Que se afirme pelo contributo relevante na produção de conhecimento, com impacto nas áreas científicas em que atua e com efeitos concretos no desenvolvimento social, económico e cultural.

Que se comprometa, ainda, com a valorização das pessoas e dos territórios, através da participação ativa em iniciativas colaborativas com entidades públicas, empresariais, educativas e culturais, promovendo uma sociedade mais inclusiva e mais justa.

A UMinho está perante uma oportunidade histórica de renovação. O contexto atual impõe uma ação estratégica, determinada e inclusiva, que envolva toda a comunidade na definição do seu futuro.

É tempo de redefinir prioridades, recentrar a missão e promover uma cultura de colaboração, excelência e responsabilidade social. O futuro da UMinho não se constrói apenas com ambição, mas também com compromisso, planeamento e coragem para enfrentar os desafios com inteligência coletiva e sentido de serviço público.

> 2.4. COMPROMISSO COM UMA IDEIA DE UNIVERSIDADE

Mantendo a coerência com o programa sufragado no âmbito da candidatura da Lista B do corpo de docentes e investigadores ao Conselho Geral da UMinho, recuperamos o espírito e ambição do texto do documento original. Fazemo-lo por considerarmos que a ideia de Universidade ali expressa traduz, com clareza e atualidade, o compromisso que continuamos a assumir com a instituição, com a sua missão pública e com os valores que devem orientar a sua ação futura.

Propomos uma Universidade pública de matriz humanista, centrada nas pessoas e nos princípios da liberdade académica, da responsabilidade social e da democracia interna. Defendemos uma instituição que valorize o conhecimento em todas as suas formas, que promova a interdisciplinaridade e que articule ensino, investigação e ligação à sociedade de forma coesa e estratégica. Acreditamos numa Universidade que acolhe a diversidade, que se abre ao mundo, que atua com rigor e sentido crítico e que assume um papel transformador no desenvolvimento regional, nacional e internacional.

Assumimos um compromisso que se desdobra em seis eixos fundamentais:

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

adotando novos modelos de decisão participativos e descentralizados;

- A **valorização da identidade UMinho**. Assumimos o compromisso de pugnar por uma Universidade capaz de se valorizar institucionalmente através de estratégias e práticas que reforcem a sua reputação, relevância e impacto. Apesar da incerteza financeira que o país ciclicamente atravessa, e que se repercute no financiamento das universidades públicas, a UMinho tem de ser capaz de encontrar mecanismos de mitigação eficazes, projetando-se na sociedade e reforçando e valorizando a marca UMinho, uma marca intrinsecamente ligada a uma ideia de Universidade eclética e completa, onde as várias áreas que a integram se apresentam de forma coesa e com um papel decisivo na construção de um saber abrangente e integrado;
- Uma **Universidade de investigação**. Comprometemo-nos a promover uma Universidade com um forte enfoque na investigação e no desenvolvimento científico, priorizando a produção e a disseminação de conhecimento avançado resultante de uma abordagem colaborativa, interdisciplinar e internacional, integrando a investigação no ensino e na prática académica. Comprometemo-nos a garantir que os resultados da investigação promovam o progresso científico, cultural e social, aliçados em práticas éticas e transparentes, ambientalmente responsáveis e, quando adequado, alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Reafirmamos o nosso compromisso com o acesso aberto ao conhecimento e com a promoção da ciência aberta. Além disso, queremos também promover uma investigação que responda aos desafios globais, sem esquecer os desafios locais, consolidando a sua reputação como uma instituição inovadora, inclusiva e orientada para o futuro;

- A **liderança** da UMinho. Ao longo destes 50 anos, a UMinho conseguiu assegurar uma posição de destaque entre as universidades portuguesas e um lugar de relevo no contexto internacional. Esta candidatura compromete-se a defender que a UMinho fortaleça dimensões como a autonomia, a liberdade académica, a diversidade e a pluralidade, a democraticidade e o humanismo, elementos essenciais para a construção de uma Universidade de referência. A liderança da UMinho passa, também, por torná-la mais competitiva, mais eficiente, mais amiga do ambiente e capaz de se apresentar como criadora de um ecossistema de inovação único, vocacionado para impulsionar a região e o país. Tal implica que a UMinho utilize o seu potencial agregador para se afirmar como uma força motriz na discussão e na promoção de políticas públicas em diversos domínios;
- Um **ensino com identidade própria** na UMinho. Num contexto de acentuada alteração demográfica, esta candidatura compromete-se a promover um ensino de excelência na UMinho, que se torne a sua marca distintiva. Um ensino que combine a docência com a investigação, alinhado com as reais necessidades e potencialidades dos estudantes, criativo e socialmente relevante. A identidade do ensino na UMinho deve assentar no seu corpo docente e investigador altamente qualificado, na inovação das suas práticas pedagógicas, na ligação à investigação desenvolvida nos seus Centros, na promoção de um ambiente académico e cultural dinâmico e, não menos relevante, nas suas ligações com a comunidade e com o mercado de trabalho;
- A **interação com a comunidade**. Apresentando-se há vários anos como uma marca identitária da UMinho, o desenvolvimento e o futuro da Universidade terão de ser sempre assegurados através de uma articulação próxima e sistemática com a sociedade, com as instituições e com o tecido social, económico e cultural. Esta interação deve ter a UMinho como centro de gravidade e funcionar como força motriz do desenvolvimento regional, contribuindo para o progresso da região e do país.





03.

OBJETIVOS
PROGRAMÁTICOS
E ORIENTAÇÕES
PARA A AÇÃO

Em consonância com o nosso compromisso, esta candidatura defende um programa que assenta em três vetores de ação:

- **Vetor 1 - Valorização e inclusão:** dando centralidade às pessoas, promovendo o bem-estar, a igualdade de oportunidades e a inclusão; propondo medidas que valorizem os corpos docente, investigador, técnico e administrativo, incluindo a necessidade de promover a integração e progressão na carreira, sem esquecer a promoção da saúde mental e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
- **Vetor 2 - Inovação e modernização:** defendendo o desenvolvimento de uma Universidade orientada para o futuro, promovendo a inovação no ensino, com reforço da investigação e da interação com a sociedade, incluindo também a modernização das suas infraestruturas físicas e digitais e do seu edificado.
- **Vetor 3 - Autonomia, simplificação e transparência:** propondo um modelo de governação descentralizado e transparente, que confira maior autonomia às suas unidades e assegure uma urgente simplificação administrativa e redução da burocracia, e que promova a participação ativa dos membros da academia, com maior transparência e com uma gestão eficiente e coerente.

Para dar maior coerência e clareza ao programa de ação, a proposta aqui apresentada cruza os três vetores estratégicos com as seis áreas fundamentais de atuação da Universidade, evidenciando de forma integrada as prioridades e os focos de intervenção. Com esse objetivo, na figura 1 é apresentada uma matriz de impacto que ilustra o grau de incidência de cada vetor em cada área, permitindo visualizar onde a ação proposta terá efeitos mais significativos e onde se identificam oportunidades complementares de desenvolvimento. Esta abordagem visa reforçar a articulação estratégica entre objetivos transversais e áreas específicas, promovendo uma intervenção mais focada, equilibrada e eficaz.



Na sequência desta matriz, optámos por adotar um modelo comum e coerente para a apresentação de cada um dos subpontos do programa. Esta estrutura visa assegurar clareza, comparabilidade e articulação entre os diversos domínios de intervenção.

Cada subponto inclui:

- (i) uma breve descrição e diagnóstico, que enquadra os principais desafios e potencialidades da área em causa;
- (ii) a definição dos objetivos gerais que a candidatura ambiciona alcançar nesse domínio, em linha com a visão estratégica proposta para a UMinho;
- (iii) a identificação dos objetivos específicos, acompanhados das respetivas ações concretas propostas, permitindo estabelecer uma ligação clara entre intenções e meios de atuação.

Este modelo visa reforçar a transparência do programa, facilitar a sua leitura e apoiar uma posterior monitorização da sua implementação.

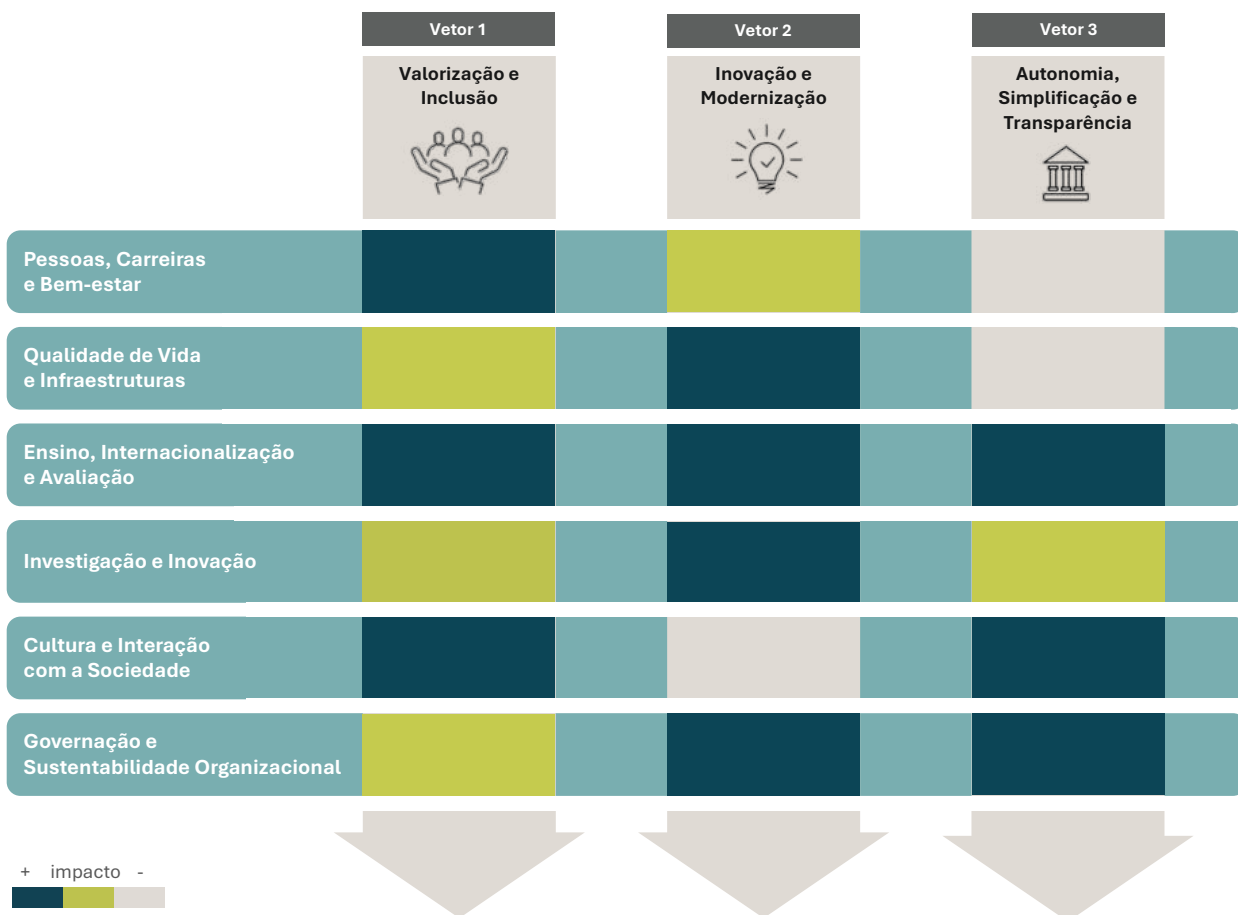


Figura 1 – Matriz de Impacto dos Vetores Estratégicos nas Áreas de Atuação da Universidade.

Para facilitar o planeamento e a monitorização das ações propostas, optou-se por classificá-las em três categorias, de acordo com o seu horizonte temporal de execução: ações de curto prazo (CP), que se preveem implementadas num período de 1 a 2 anos; ações de mé-

dio prazo (MP), com um horizonte até 4 anos; e ações de carácter contínuo (C), cuja concretização exige um esforço sustentado ao longo do tempo e integração permanente nas dinâmicas institucionais.

> 3.1. PESSOAS, CARREIRAS E BEM-ESTAR



> 3.1.1. TRANSIÇÃO GERACIONAL

O envelhecimento do corpo docente nas IES em Portugal é um fenómeno amplamente reconhecido, tendo vindo a agravar-se de forma sistemática ao longo da última década. Segundo o “Relatório da Comissão Independente de Avaliação do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior” (novembro de 2023), este fenómeno manifesta-se com especial intensidade no ensino universitário público, onde a percentagem de docentes com mais de 60 anos aumentou de 10,8% para 24,4%, enquanto os docentes com menos de 40 anos diminuíram de 19,1% para 13,3%. Segundo a DGEEC (setembro de 2024), a idade média dos docentes universitários (públicos) em Portugal ronda atualmente os 48 anos, sendo que, na UMinho, esse valor é ainda mais elevado, atingindo os 53 anos em 2019 (Fonseca et al. 2020), com variações preocupantes entre as suas UO.

Estes dados colocam em evidência um risco estrutural que exige uma resposta estratégica e coordenada: o

da perda gradual de conhecimento acumulado, de redes científicas consolidadas e o da descontinuidade geracional, que pode comprometer o futuro da Universidade. Importa, por isso, assumir com coragem e responsabilidade uma política de rejuvenescimento do corpo docente, que combine a renovação geracional com a preservação e transmissão do conhecimento crítico e da cultura institucional.

A renovação do corpo docente não pode ser encarada como um processo pontual ou apenas reativo, mas como uma dimensão estruturante da gestão académica e científica. Implica planejar, de forma proativa e sustentada, a abertura de concursos, a definição dos perfis a contratar em articulação com a estratégia científica e educativa da Universidade, bem como a criação de mecanismos que assegurem a continuidade e a valorização do contributo dos docentes em fim de carreira ou já aposentados. A construção de uma Universidade mais jovem, inovadora e

resiliente exige ações concretas, coordenadas e monitorizáveis, orientadas por uma visão de médio e longo prazo.

Neste contexto, importa igualmente rever os editais usados nos concursos, os quais se revelam frequentemente pouco flexíveis e desajustados para a atração de talento científico recente, mesmo no caso das posições de entrada na carreira.

É igualmente essencial atender às necessidades da carreira de investigação, promovendo a sua valorização e integração plena na vida académica. A estabilidade e a definição de trajetórias profissionais claras para os investigadores são condições fundamentais para garantir a continuidade e a excelência da atividade científica na UMinho.

A Universidade do Minho enfrenta atualmente um duplo desafio no que respeita à renovação geracional das pessoas que a constituem. Se no corpo docente e de investigação a transição geracional tem sido mais discutida, no caso da saída de PTAG experiente, por via da aposentação e das dificuldades na atração de novos talentos, essa problemática permanece com menor visibilidade, embora igualmente crítica. Uma parte significativa destes profissionais encontra-se em fases avançadas da carreira ou próxima da aposentação, acumulando conhecimento

organizacional e competências operacionais fundamentais para o bom funcionamento da instituição.

A ausência de mecanismos planeados de sucessão e de transmissão de saberes institucionais coloca em risco a continuidade e qualidade dos serviços administrativos, técnicos e de apoio à gestão. Ao contrário do que se verifica no setor docente, onde pontualmente vão existindo programas e estratégias de contratação, o corpo de PTAG raramente é objeto de políticas de renovação ativa, de formação de novos quadros ou de valorização da aprendizagem intergeracional. A médio prazo, este défice pode traduzir-se numa perda significativa de memória organizacional, dificuldades operacionais e aumento da pressão sobre os recursos humanos remanescentes. É, por isso, essencial integrar a problemática da transição geracional do PTAG nas estratégias institucionais de recursos humanos, de forma articulada com a renovação do corpo docente e investigador.

Neste sentido, propomos um conjunto de medidas que promovam não apenas a renovação ou rejuvenescimento do corpo de trabalhadores, mas também a sua articulação com a missão da Universidade, garantindo o equilíbrio entre renovação e continuidade, inovação e herança académica.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Garantir a renovação geracional através de concursos planeados e antecipados, promovendo a continuidade institucional e evitando ruturas abruptas.
- ✓ Reduzir a dependência de docentes convidados, reforçando o quadro permanente e estável da Universidade.
- ✓ Articular o planeamento de contratação com as áreas prioritárias de ensino e investigação, assegurando a adequação dos perfis às necessidades estratégicas.
- ✓ Criar condições para a transmissão de conhecimento entre gerações, promovendo a colaboração intergeracional.
- ✓ Valorizar o contributo de docentes aposentados através de programas estruturados de participação pós-carreira.
- ✓ Tornar a UMinho um polo atrativo para jovens talentos, assegurando oportunidades de progressão e estabilidade.

OBJETIVO

Promover o rejuvenescimento dos recursos humanos com metas claras e sustentadas no tempo

.....

Garantir uma renovação planeada que preveja aposentações e permita a transferência de conhecimento

.....

Valorizar o contributo de docentes aposentados e promover a sua ligação continuada à Universidade

.....

Promover a retenção e atração de jovens talentos

.....

AÇÕES

1. CP - Definir uma estratégia de renovação/rejuvenescimento dos corpos docente e de PTAG, com objetivos de curto, médio e longo prazo, estabelecendo metas de contratação que, além de responderem às necessidades estratégicas da Universidade, promovam a redução progressiva da percentagem de docentes convidados.

2. CP - Elaborar planos de contratação anuais com base na previsão de aposentações nos dois anos seguintes, garantindo a sobreposição desejada de um semestre que permita a passagem de conhecimento académico ou institucional.

3. CP - Implementar um sistema de mentoria para todos os recém-contratados durante o seu primeiro ano de contrato, assegurado por colegas seniores em áreas científicas/ funcionais afins.

4. MP - Criar um Programa de Integração Pós-Aposentação, que permita a participação de docentes aposentados em atividades de mentoria, consultoria e projetos de investigação, com a disponibilização das condições logísticas necessárias.

5. MP Estabelecer uma política integrada de atração e retenção de talento, que inclua a revisão dos editais de concursos para garantir maior flexibilidade e adequação ao recrutamento de investigadores em início de carreira, bem como a criação de condições competitivas como apoio à instalação (habitação temporária, creche, etc.), envolvimento em *startups*, promoção de cátedras patrocinadas por entidades externas e programas de mobilidade seletiva (por exemplo, o *Global Fellows*).

> 3.1.2. PROGRESSÃO NA CARREIRA E EXPECTATIVA PROFISSIONAL

Apesar de recentes avanços no cumprimento da exigência legal que impõe uma percentagem mínima de 50% de docentes e investigadores nas categorias superiores – como Professores Associados e Catedráticos, Coordenadores Principais e Investigadores Coordenadores – a realidade vivida na UMinho revela-se ainda distante de uma dinâmica saudável e motivadora de progressão nas carreiras. Esta limitação estrutural, que se estendeu a outros trabalhadores da UMinho, não só afeta o desenvolvimento individual e coletivo dos corpos docente, investigador e técnico, como compromete a atratividade da instituição e a sua capacidade de retenção de talento.

A escassez de oportunidades reais de progressão gera um sentimento persistente de frustração entre os profissionais, acompanhada de uma erosão da motivação e do sentido de reconhecimento. Este fenómeno tem impacto direto na produtividade, na criatividade, no envolvimento institucional e, de forma mais ampla, no bem-estar das pessoas que constituem a Universidade. O problema não se restringe ao corpo docente e investigador; o mesmo tipo de bloqueios e constrangimentos observa-se no PTAG, onde a ausência de percursos de progressão transparentes e acessíveis contribui para um clima organizacional de estagnação e desmotivação.

Importa, assim, enfrentar este desafio com determinação, inteligência institucional e sentido de justiça. A progressão profissional deve deixar de ser encarada como um privilégio excecional e passar a ser reconhecida como um direito que resulta do mérito, do empenho e do compromisso com a missão da Universidade. É fundamental que a UMinho disponha de mecanismos claros, previsíveis e acessíveis para a promoção e progressão, que sejam amplamente divulgados e sustentados por uma cultura de valorização das pessoas. O mecanismo de nomeação das chefias intermédias deve ser igualmente claro e transparente.

Por outro lado, importa desenvolver soluções complementares e articuladas, que vão desde a mobilidade interna e o enriquecimento de funções até à criação de condições dignas para o encerramento dos ciclos profissionais, assegurando transições para a aposentação que reconheçam o contributo dado e reforcem o sentido de pertença. Só com uma visão integrada, que articule desenvolvimento profissional, motivação e justiça organizacional, será possível construir uma Universidade mais coesa, resiliente e orientada para a excelência.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Garantir oportunidades reais e previsíveis de progressão nas carreiras docentes, científicas e técnicas, baseadas no mérito e alinhadas com os objetivos da instituição.
- ✓ Reforçar a transparência e a equidade nos critérios de promoção, reduzindo a incerteza e aumentando a confiança institucional.
- ✓ Cumprir de forma sustentada as exigências legais relativas à distribuição das categorias superiores, com impacto positivo na retenção de talento.
- ✓ Valorizar os investigadores que captam financiamento competitivo, reconhecendo o seu contributo para o prestígio e sustentabilidade da Universidade.
- ✓ Criar mecanismos eficazes de progressão para PTAG que contribuam para a motivação e desenvolvimento contínuo.
- ✓ Promover a mobilidade interna como instrumento de enriquecimento profissional e reforço da cultura institucional.
- ✓ Desenvolver modelos dignos e humanos de transição para a aposentação, reconhecendo o percurso dos trabalhadores e mantendo o seu vínculo simbólico à Universidade.
- ✓ Assegurar apoio institucional e jurídico na preparação e tramitação célere de concursos de promoção.

OBJETIVO

Assegurar oportunidades reais de progressão para docentes e investigadores, com base no mérito e na captação de financiamento competitivo

Promover critérios claros e processos céleres de progressão na carreira, com previsibilidade e apoio institucional

AÇÕES

6. CP - Estabelecer mecanismos transparentes de valorização e progressão de carreira para docentes e investigadores que obtenham financiamento altamente competitivo, como bolsas do ERC, com reconhecimento formal e prioridade na abertura de concursos de integração e promoção.

7. CP - Definir metas anuais de concursos para promoção, alinhadas com a proporção legal de 50% a 70% de docentes nas categorias superiores e ajustadas à realidade de cada UO, garantindo transparência e previsibilidade através da publicação, até ao final de cada ano, de um calendário indicativo de concursos com critérios objetivos, apoio jurídico e prazos de conclusão mínimos.

8. MP - Estabelecer um regulamento interno de progressão que assegure tratamento equitativo entre áreas disciplinares/científicas, com revisão anual.

OBJETIVO

Alargar e tornar efetiva a progressão no PTAG, com valorização do mérito e do desenvolvimento profissional

Reconhecer o fim de ciclo profissional com dignidade e reforço da pertença institucional

Fomentar a mobilidade interna como instrumento de valorização de competências e motivação

AÇÕES

9. CP - Aplicar instrumentos de gestão de recursos humanos que assegurem que o PTAG tenha oportunidades de progressão horizontal ou vertical, com base em avaliação de desempenho e competências.

10. MP - Criar um plano de desenvolvimento de carreira para o PTAG, com possibilidade de progressão associada à formação contínua certificada.

11. MP – Desenvolver mecanismos de valorização da fase final da carreira docente, incluindo a criação de um modelo de pré-aposentação flexível, com redução progressiva da carga horária, mediante adesão voluntária e avaliação institucional, e a instituição de um estatuto de “colaborador sénior da UMinho”, que permita aos aposentados manter uma ligação à Universidade em funções e atividades académicas elegíveis.

12. MP - Promover mecanismos de mobilidade e flexibilidade interna, incluindo concursos anuais de mobilidade com processos simplificados e divulgação transversal, bem como a possibilidade de integração ou afiliação de docentes em mais do que uma UO, estimulando a interdisciplinaridade e a otimização de recursos.

> 3.1.3. PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR E DE UM AMBIENTE SOLIDÁRIO E INCLUSIVO

A UMinho é, antes de mais, uma comunidade feita de pessoas. São os docentes, investigadores, PTAG e estudantes que sustentam o valor, a vitalidade e o futuro da instituição. Promover um ambiente organizacional onde cada pessoa se sinta valorizada, respeitada e incluída é, por isso, uma responsabilidade estratégica e uma ética institucional. Trata-se de construir uma cultura de solidariedade, respeito mútuo, bem-estar e justiça que fortaleça o sentido de pertença e favoreça o desenvolvimento pessoal e profissional.

A promoção da saúde mental e do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal deixou de ser encarada como um luxo ou um mero complemento, tornou-se uma exigência fundamental para instituições que querem ser sustentáveis, atrativas e capazes de enfrentar os desafios da complexidade contemporânea. A pressão crescente sobre o desempenho, as exigências administrativas, a competição por recursos, a sobrecarga horária e a dificuldade de conciliar compromissos académicos, profissionais e familiares são hoje fatores que impactam negativamente a motivação e a saúde global dos membros da academia.

Por isso, importa assumir um compromisso institucional firme com a criação de ambientes mais saudáveis,

equilibrados e justos. Isso inclui o desenvolvimento de políticas organizacionais que promovam uma gestão mais humana e previsível do trabalho, o reconhecimento dos contributos individuais, o combate à exclusão e à desigualdade, e a abertura à diversidade como fator de enriquecimento coletivo.

Este compromisso deve, também, refletir-se na promoção de uma cidadania ativa e responsável. A Universidade deve continuar a afirmar-se como um espaço de responsabilidade social, com impacto real nas comunidades locais e globais, contribuindo para a coesão social, a sustentabilidade e o desenvolvimento humano. Reforçar o voluntariado, promover parcerias com organizações da sociedade civil, apoiar projetos comunitários e facilitar o envolvimento dos seus membros fora dos muros da academia é uma forma de dar sentido à missão pública da UMinho.

Neste sentido, propomos um conjunto de medidas concretas para reforçar a cultura institucional de bem-estar, inclusão e cidadania responsável, como condição essencial para a excelência da Universidade.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Consolidar uma cultura organizacional baseada no reconhecimento, na inclusão, na diversidade e na comunicação aberta.
- ✓ Promover o bem-estar e a saúde mental de toda a comunidade académica, com políticas claras e planos estratégicos de intervenção.
- ✓ Garantir a equidade nas oportunidades profissionais, combatendo discriminações e promovendo práticas justas de recrutamento e avaliação.
- ✓ Fomentar o equilíbrio entre vida académica, profissional e pessoal, através de modelos de gestão sensíveis às necessidades individuais.
- ✓ Reduzir os níveis de conflito institucional, promovendo mecanismos de mediação e reforçando o papel do provedor do estudante e do provedor institucional.
- ✓ Garantir a plena integração de pessoas com deficiência, eliminando barreiras e promovendo condições equitativas no ensino e na vida académica.
- ✓ Estimular a participação cívica e social da comunidade universitária, valorizando ações com impacto no bem comum.
- ✓ Reforçar a responsabilidade social da Universidade através de programas de voluntariado e projetos de proximidade e impacto com a comunidade envolvente.

OBJETIVO

Fortalecer a cultura organizacional com base na inclusão, diversidade e reconhecimento

Promover o bem-estar e a saúde da comunidade académica de forma estratégica e estruturada

AÇÕES

13. CP - Promover formação interna e campanhas regulares de sensibilização sobre inclusão, comunicação positiva e combate à discriminação, com indicadores de participação anual.

14. MP - Implementar um sistema institucional de reconhecimento de boas práticas em diversidade, valorização académica, profissional e cidadania ativa.

15. CP - Desenvolver e implementar um programa de promoção do equilíbrio físico, mental e social, que inclua indicadores concretos e mensuráveis.

16. C - Realizar inquéritos anuais de satisfação e saúde ocupacional junto dos trabalhadores, incluindo uma avaliação do clima organizacional, com divulgação pública dos principais indicadores e respetiva evolução.

OBJETIVO

Reforçar a equidade nas práticas de gestão de pessoas e avaliação profissional

Promover o equilíbrio entre vida profissional e pessoal com planeamento justo e previsível

Reduzir o conflito institucional e valorizar mecanismos de resolução colaborativa

Estimular a cidadania ativa e o compromisso social da Universidade

Reforçar programas de voluntariado e parcerias comunitárias com impacto na inclusão e sustentabilidade

AÇÕES

17. CP - Criar um guia institucional de boas práticas de contratação e progressão com atualização e difusão pelas UO.

18. MP - Rever os processos de recrutamento e avaliação, incluindo cláusulas explícitas sobre a necessidade de se ter em consideração os períodos de parentalidade e outras condições análogas que possam ter afetado os respectivos currículos.

19. MP - Apoiar um conjunto de medidas de apoio à conciliação e bem-estar familiar, incluindo ajustamentos no serviço (docente e de outro tipo) em situações de parentalidade, prioridade na mobilidade interna e no acesso a serviços de apoio.

20. CP - Definir uma política clara sobre os períodos de utilização do email e outros canais de comunicação institucional.

21. MP - Reforçar os meios de atuação do provedor institucional, incluindo um plano de ação com indicadores de mediação informal e resolução amigável de litígios.

22. CP - Lançar uma campanha de apoio à participação cívica da comunidade académica, com definição de formas de reconhecimento público das iniciativas no âmbito da Cidadania Ativa (por exemplo, com um prémio).

23. CP - Ampliar a rede de projetos comunitários da UMinho, com objetivo de envolver diretamente a comunidade académica em iniciativas de voluntariado e impacto social.

24. MP - Estabelecer parcerias com instituições sociais e ambientais locais, com plano de ação monitorizado.

> 3.1.4. SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A avaliação do desempenho dos docentes e investigadores é um instrumento essencial para a promoção da qualidade académica, para a valorização do mérito e para o alinhamento institucional com os objetivos estratégicos da Universidade. No entanto, na UMinho, este processo tem sido marcado por diferenças significativas entre UO, com níveis variados de exigência, critérios pouco uniformes e percepções de desigualdade que comprometem a confiança dos avaliados no sistema.

A ausência de um quadro orientador claro e partilhado contribui para gerar assimetrias injustificadas, com impacto direto na motivação dos docentes e investigadores e no reconhecimento das suas competências e contributos. O desconhecimento, por parte dos próprios membros da comunidade, sobre a forma como a avaliação é aplicada em outras UO, reforça a percepção de arbitrariedade e debilita o sentimento de justiça institucional.

Importa, por isso, encarar a avaliação do desempenho como um processo estruturante da vida académica, cuja eficácia depende da clareza, da coerência e da capacidade de reconhecer, de forma diferenciada, o mérito, a diversidade de percursos e os níveis distintos de envolvi-

mento. A avaliação deve ser simultaneamente rigorosa e justa, exigente e sensível ao contexto, permitindo distinguir desempenhos de excelência, mas também reconhecer contributos diversos, nomeadamente em áreas menos visíveis, como a participação institucional ou o apoio à comunidade. Em particular, no caso dos professores e investigadores mais novos, a avaliação deverá servir como um instrumento orientador para o desenvolvimento da carreira, sendo desejável que os seus resultados incluam recomendações concretas que apoiem o crescimento profissional e a progressão curricular.

A revisão dos regulamentos e dos exercícios de avaliação é uma oportunidade para aproximar a Universidade das melhores práticas internacionais, tornando o processo mais transparente, compreensível e ajustado à realidade multifacetada da atividade académica. Só com um sistema de avaliação bem concebido, que respeite a diversidade disciplinar e promova a melhoria contínua, será possível reforçar a motivação, a responsabilização e o compromisso dos membros da comunidade com o projeto da Universidade.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- | | |
|--|---|
| <p>✓ Criar um sistema de avaliação do desempenho mais coerente entre as UO, com base em princípios comuns e adaptabilidade disciplinar/setorial.</p> | <p>✓ Aproximar os regulamentos internos das melhores práticas internacionais em avaliação académica, com enfoque no mérito e na diversidade de trajetos.</p> |
| <p>✓ Reduzir as assimetrias e percepções de injustiça entre docentes e investigadores, promovendo maior transparência e previsibilidade nos critérios.</p> | <p>✓ Estimular uma cultura de responsabilização e melhoria contínua, em vez de punição ou controlo administrativo.</p> |
| <p>✓ Assegurar que a avaliação reconhece os diferentes níveis de compromisso e de contribuição académica, de forma justa e proporcional.</p> | <p>✓ Pugnar pela valorização não exclusiva do desempenho individual, mas também do contributo institucional, colaborativo e social dos membros da comunidade académica.</p> |

OBJETIVO

Harmonizar os sistemas de avaliação entre UO com base em princípios comuns e adaptáveis

.....

Rever e atualizar o Regulamento de Avaliação em alinhamento com boas práticas académicas internacionais

.....

Promover a transparência, compreensão e confiança no sistema de avaliação

.....

AÇÕES

25. MP - Estabelecer uma matriz orientadora para os sistemas de avaliação das UO, com critérios transversais mínimos e possibilidade de adaptação contextualizada e específica para cada área científica.

26. CP - Criar um painel inter-unidades para monitorizar a aplicação dos critérios de avaliação, com relatórios anuais comparativos e propostas de correção de assimetrias.

27. MP - Promover uma reflexão aprofundada sobre os regulamentos de Avaliação de Desempenho, que inclua a revisão dos seus objetivos, dos incentivos que geram, do impacto na progressão da carreira e do reconhecimento explícito de atividades como ciência aberta, envolvimento institucional, ensino inovador e apoio à comunidade.

28. CP - Reforçar a transparência e a compreensão do sistema de avaliação, através da elaboração de um guia explicativo com exemplos práticos por área científica e da realização de sessões de esclarecimento abertas à comunidade.

> 3.1.5. CARREIRAS DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E DE TÉCNICO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA/GESTOR DE CIÊNCIA

A carreira de investigação científica na UMinho, tal como em muitas outras instituições em Portugal, tem sido marcada por elevados níveis de instabilidade e por expectativas limitadas de progressão e consolidação profissional. Esta precariedade estrutural compromete não só a qualidade de vida dos investigadores, como afeta negativamente a continuidade, a competitividade e a sustentabilidade da investigação científica, colocando em causa uma das missões nucleares da Universidade.

Entre os grupos em situação mais vulnerável encontram-se os investigadores contratados ao abrigo de diferentes programas, como por exemplo a norma transitória do DL 57/16 ou os Concursos de Estímulo ao Emprego Científico (CEEC), cujos vínculos laborais, muitas vezes precários ou de curta duração, impedem o desenvolvimento de projetos científicos a médio e longo prazo e dificultam a sua plena integração académica.

Paralelamente, a crescente complexidade das infraestruturas e plataformas tecnológicas de investigação

exige recursos humanos altamente especializados, nomeadamente técnicos de ciência e tecnologia e gestores de ciência, cuja carreira, embora prevista regulamentarmente, permanece subutilizada e pouco atrativa. A sua valorização é essencial para garantir a operacionalidade, a qualidade e a rentabilidade científica e económica dos investimentos feitos nas UI.

Importa, por isso, criar condições para a contratação e retenção de investigadores e técnicos altamente qualificados, combatendo a precariedade e favorecendo o desenvolvimento de carreiras estáveis, meritocráticas e alinhadas com as necessidades das UO. A integração de investigadores na formação avançada, a promoção da mobilidade entre carreiras e o aproveitamento pleno das possibilidades de financiamento disponíveis devem fazer parte de uma estratégia institucional clara, comprometida com a valorização do conhecimento e com a dignidade de quem o produz.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Reduzir a precariedade nas carreiras científicas, promovendo a contratação estável de investigadores com base em critérios de mérito e sustentabilidade, utilizando os programas nacionais de retenção de talento, como o FCT Tenure, para consolidar equipas científicas.
- ✓ Reforçar a atratividade e aplicabilidade da carreira de técnico de ciência e tecnologia e gestor de ciência, eliminando obstáculos à sua implementação.
- ✓ Estimular, de forma voluntária e legalmente enquadrada, a mobilidade entre carreiras docente e de investigação, promovendo maior coesão e dinamismo.
- ✓ Aproveitar o conhecimento dos investigadores para reforçar a formação avançada e pós-graduada, promovendo a sua integração plena na missão académica.
- ✓ Ajustar os mecanismos de contratação às necessidades reais das UO, com base em planeamento estratégico e previsibilidade orçamental.

OBJETIVO

Reduzir a precariedade dos investigadores e reforçar a sua integração institucional

.....

Utilizar os programas nacionais de retenção de talento de forma estratégica

.....

Valorizar e aplicar a carreira de técnico/gestor de ciência com eficácia e atratividade

.....

Promover a gestão flexível da dedicação à docência e investigação, nas carreiras académica e científica

.....

Integrar o conhecimento dos investigadores na formação avançada e otimizar recursos

.....

AÇÕES

29. CP - Promover a conversão de contratos precários em vínculos mais estáveis para os investigadores contratados, com base em critérios de mérito e alinhamento com as necessidades científicas das UO.

30. MP - Solicitar a integração nos planos estratégicos das UO/UI de propostas de vínculos científicos, com metas de contratação estáveis e indicadores de execução.

31. CP - Submeter candidaturas regulares ao programa FCT Tenure e/ou similares, com metas de retenção definidas por área científica, prevendo a conversão em posições permanentes.

32. MP - Rever o modelo de implementação da carreira de técnico/gestor de ciência na UMinho, identificando e eliminando os obstáculos administrativos à sua aplicação e criando um plano de valorização para os recursos doutorados já integrados.

33. CP - Explorar, no quadro dos respetivos regulamentos, a possibilidade de docentes e investigadores assumirem, de forma temporária e devidamente enquadrada, uma dedicação prioritária à docência ou à investigação, em função das necessidades estratégicas e dos interesses específicos das UO.

34. CP - Estimular a participação estruturada de investigadores doutorados no ensino de 1.º ciclo e em formação avançada, preferencialmente em áreas ligadas à sua investigação, potenciando a articulação entre investigação e docência.

> 3.1.6. SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A crescente complexidade dos procedimentos administrativos e a acumulação de tarefas burocráticas têm vindo a afetar significativamente o desempenho dos docentes e investigadores da UMinho. O tempo e os recursos que deveriam ser dedicados à investigação, ao ensino e à inovação são frequentemente desviados para a gestão de processos que poderiam ser simplificados, automatizados ou redistribuídos de forma mais eficaz. Esta realidade compromete não apenas a produtividade académica, mas também a motivação, a saúde mental e a agilidade da instituição na resposta a desafios e oportunidades.

Esta sobrecarga torna-se ainda mais evidente nas UO onde a implementação de novos modelos de gestão, como o modelo orçamental descentralizado ou o reforço do papel dos Conselhos Pedagógicos, não foi acompanhada por uma transferência proporcional de recursos

humanos especializados. Sem técnicos administrativos devidamente capacitados e em número suficiente, a autonomia das UO corre o risco de se tornar meramente formal, sem eficácia prática.

A Universidade tem, por isso, a responsabilidade de recentrar a sua organização interna, aumentando a automatização, reduzindo a complexidade dos processos, reforçando a autonomia com os meios necessários e garantindo que as estruturas de apoio são dimensionadas e qualificadas para responder às novas exigências. A aposta na eficiência administrativa não deve ser vista apenas como uma questão de gestão interna, mas como uma condição fundamental para libertar tempo e energia para a missão central da Universidade: produzir, transmitir e aplicar conhecimento com qualidade e relevância social.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Reforçar a autonomia das UO com a correspondente alocação de recursos humanos qualificados e especializados.
- ✓ Promover uma gestão mais eficiente dos recursos humanos, com redistribuição estratégica em função das prioridades institucionais.
- ✓ Simplificar e padronizar processos administrativos, tornando-os mais ágeis, digitais e transparentes.
- ✓ Criar um modelo de acompanhamento da execução administrativa nas UO, assegurando qualidade, consistência e melhoria contínua.
- ✓ Garantir a formação contínua e adequada do PTAG para dar resposta às novas exigências de gestão.

OBJETIVO

Reforçar a autonomia das UO com os recursos humanos adequados

Reforçar a capacitação e formação do PTAG para dar resposta às novas responsabilidades

Melhorar a eficiência e racionalização dos processos administrativos

Otimizar a distribuição dos recursos humanos em função das necessidades estratégicas

AÇÕES

35. CP - Delegar formalmente um conjunto alargado de competências administrativas às UO, especialmente em matéria de gestão de recursos humanos, com base num quadro normativo claro e numa avaliação prévia da sua capacidade de execução.

36. MP - Assegurar a contratação (ou redistribuição) de técnico(s) especializado(s) por cada área de gestão autónoma atribuída a cada UO, com acompanhamento e formação específicos.

37. C - Oferecer anualmente programas de formação certificada para todos os trabalhadores administrativos afetos às UO, com enfoque em gestão de recursos humanos, orçamental e académica.

38. MP - Definir um programa de desenvolvimento de competências do PTAG com metas e indicadores de cobertura formativa por área funcional.

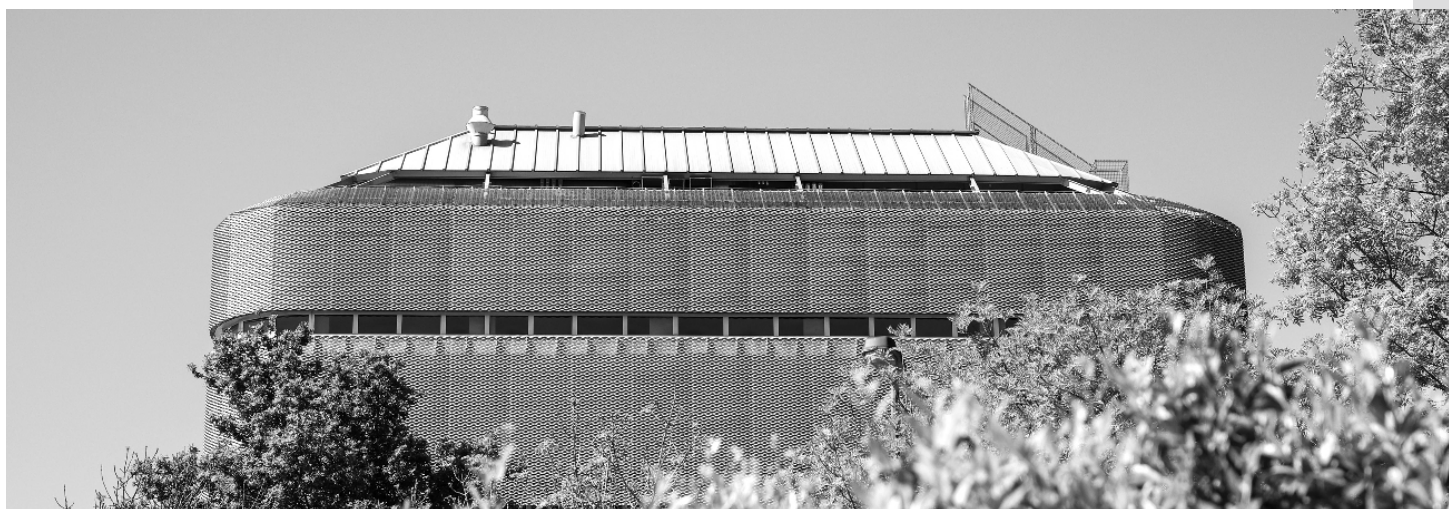
39. CP - Conduzir uma auditoria interna aos principais processos administrativos, com vista à sua simplificação, eliminação de redundâncias e automatização progressiva.

40. CP - Padronizar a maior parte dos procedimentos administrativos relacionados com a gestão de pessoas e de projetos científicos, com base em fluxogramas validados, explorando a interoperabilidade entre os sistemas de informação.

41. MP - Implementar um sistema de gestão de recursos humanos baseado em mapas de carga administrativa por UO, revistos anualmente, permitindo realocar trabalhadores consoante picos de atividade e carências identificadas.

42. MP - Definir critérios objetivos para a alocação de novos recursos humanos administrativos, com base em indicadores como o número de projetos em curso, o número de estudantes ou o volume de execução financeira.

> 3.2. QUALIDADE DE VIDA E INFRAESTRUTURAS



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

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

A UMinho necessita de infraestruturas de ensino e de investigação, e de espaços de apoio, de fruição e de convívio, que atendam a elevados padrões de qualidade e que promovam ambientes saudáveis, mais verdes, seguros e

propícios ao crescimento e à inovação e que, em simultâneo, contribuam para o aumento do sentido de pertença e de participação. De entre estes espaços, é relevante assegurar o contínuo reforço e melhoria das cantinas e bares. O uso destes espaços na Universidade constitui uma dimensão insubstituível da vida académica, não apenas por razões de saúde e de boas práticas alimentares, mas também pelo seu papel no relacionamento e na promoção de momentos de convivência, lazer, partilha e interação pessoal.

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

> 3.2.1. PLANEAMENTO, ANÁLISE E COMUNICAÇÃO

O bem-estar e a qualidade de vida da comunidade académica são condições fundamentais para uma Universidade de excelência, inclusiva e sustentável. Estes aspetos não devem ser tratados como complementares ou periféricos, mas como dimensões estruturantes da vida universitária, com impacto direto na motivação, no desempenho, na permanência e no desenvolvimento pessoal e profissional de todos os que fazem a UMinho.

Neste sentido, torna-se imprescindível realizar uma avaliação participada e sistemática das necessidades da comunidade académica, tendo por base não apenas indicadores objetivos, mas também os anseios expressos por estudantes, docentes, investigadores e PTAG. Tal avaliação deve incidir, entre outros aspetos, sobre o estado do edificado, os espaços comuns, as condições de aces-

sibilidade, os equipamentos tecnológicos, as condições de trabalho e estudo, e as infraestruturas de apoio à vida familiar e social.

É urgente dotar os *campi* universitários de infraestruturas modernas, acessíveis, tecnologicamente adequadas e ambientalmente sustentáveis. A degradação visível de muitas instalações, a escassez de serviços de apoio social e familiar, e a subutilização dos espaços exteriores carecem de uma resposta estratégica, articulada e com execução faseada, que promova o conforto, a inclusão, a digitalização e o bem-estar geral. Modernizar o edificado e os espaços públicos não é apenas uma questão de funcionalidade, mas também de identidade institucional e de atratividade da Universidade.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Avaliar de forma participada as reais necessidades de bem-estar da comunidade académica, integrando essa auscultação nos planos de ação institucional.
- ✓ Promover a recuperação, modernização e sustentabilidade do edificado, com foco na acessibilidade, na inclusão e na igualdade entre *campi*.
- ✓ Desenvolver espaços públicos exteriores atrativos, naturais e funcionais, que favoreçam o convívio, o estudo e o relaxamento ao ar livre.
- ✓ Reforçar a infraestrutura tecnológica da Universidade, garantindo a inclusão digital e a qualidade dos espaços de ensino e trabalho.
- ✓ Definir critérios claros, justos e escrutináveis para a afetação e utilização de espaços pelas diferentes estruturas da Universidade.

OBJETIVO

Avaliar as necessidades da comunidade e promover a participação ativa na definição das prioridades de investimento

Modernizar e requalificar as infraestruturas físicas e tecnológicas

Assegurar infraestruturas acessíveis, inclusivas e com serviços de apoio social adequados

Valorizar e reconfigurar os espaços exteriores como áreas de bem-estar e integração comunitária

AÇÕES

43. MP - Instituir um orçamento participativo universitário com periodicidade anual, dotado de verba própria, com regulamento aprovado em Conselho Geral e resultados publicamente divulgados.

44. CP - Desenvolver planos de ação para os *campi* com identificação de prioridades de intervenção, fases de execução e orçamentos realistas, incluindo medidas de modernização e sustentabilidade ambiental.

45. C - Reforçar a cobertura de rede Wi-Fi e as infraestruturas elétricas nos espaços de uso pedagógico e comum, com monitorização semestral da qualidade do serviço.

46. MP - Implementar sistemas inteligentes de gestão de edifícios (incluindo controlo de acessos, sensores, IA e planos de manutenção preventiva) com avaliação de impacto operacional e ambiental.

47. CP - Apoiar institucionalmente a concretização do projeto de construção da sede da AAUMinho, assim como assegurar a participação dos estudantes no acompanhamento do projeto das novas residências.

48. C - Reabilitar progressivamente os edifícios universitários de forma a garantir acessibilidade universal, com metas anuais de intervenção e monitorização do progresso.

49. MP - Promover a abertura das infraestruturas da UMinho à comunidade e a eventos externos e de grande dimensão, estabelecendo condições especiais para a comunidade da UMinho.

50. MP - Planear a futura construção, em alinhamento com a AFUM e/ou SASUM e/ou em co-gestão com outra(s) instituição(ões) de solidariedade social, de uma creche e um centro de atividades de tempos livres, oficinas de atividades/*workshops*, com base no estudo das necessidades familiares da comunidade.

51. CP - Elaborar e executar, com o envolvimento da comunidade académica, um plano de intervenção nos espaços exteriores dos *campi* que inclua zonas verdes naturais, áreas de estudo ao ar livre (ou com cobertura) e mobiliário urbano confortável.

52. C - Avaliar anualmente os níveis de utilização e satisfação desses espaços, com possibilidade de ajuste nos planos em função do *feedback* da comunidade.

> 3.2.2. ATIVIDADE FÍSICA E SAÚDE NO TRABALHO

A promoção da atividade física e de estilos de vida saudáveis é, hoje em dia, reconhecida como uma prioridade estratégica em múltiplos domínios da política pública, desde a saúde até à educação, passando pela inclusão social e pelo desenvolvimento sustentável.

Este compromisso deve estender-se naturalmente ao contexto universitário, onde a promoção do bem-estar, da saúde e da qualidade de vida deve fazer parte da missão institucional. A UMinho, em estreita articulação com os SASUM, tem já um histórico reconhecido no desporto universitário, que importa consolidar e expandir, posicionando a Universidade como um polo de referência na promoção da saúde e da atividade física ao serviço da sua comunidade e da sociedade envolvente.

Simultaneamente, a Universidade tem a obrigação legal e ética de garantir condições de trabalho saudáveis e seguras para todos os seus trabalhadores. Isso implica não apenas a minimização dos riscos profissionais, mas também a criação de ambientes de trabalho compatíveis com as necessidades físicas e psicológicas das pessoas, incluindo aspetos como a climatização, o conforto ergonómico e a prevenção de lesões por esforço repetitivo ou *stress* laboral.

É neste duplo eixo, o da promoção ativa da saúde e da prevenção dos riscos associados ao trabalho, que se propõem medidas integradas, com impacto duradouro na qualidade de vida da comunidade académica e na construção de uma Universidade mais saudável, ativa e comprometida com o bem comum.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Posicionar a UMinho como referência nacional na promoção de estilos de vida saudáveis, com base em evidência científica e articulação com os SASUM, valorizando a prática da atividade física em todos os ciclos de vida.
- ✓ Apoiar a conciliação entre o percurso académico e o desempenho desportivo, em especial para atletas federados e de alto rendimento.
- ✓ Criar espaços e rotinas de trabalho e lazer que incentivem o movimento e o bem-estar físico e mental no quotidiano da Universidade.
- ✓ Prevenir os riscos associados ao trabalho, assegurando postos de trabalho seguros e compatíveis com as capacidades e necessidades dos trabalhadores.
- ✓ Promover a melhoria das condições de saúde e segurança no trabalho, com ênfase na prevenção e na adaptação dos ambientes laborais.

OBJETIVO

Promover a atividade física e o bem-estar ao longo do ciclo de vida da comunidade universitária

Apoiar a integração equilibrada entre percurso académico e desportivo

Melhorar as condições de trabalho e prevenir danos para a saúde dos trabalhadores

Promover uma cultura institucional de saúde, segurança e bem-estar no trabalho, com foco na prevenção, na capacitação e na corresponsabilização de toda a comunidade.

AÇÕES

53. C - Desenvolver campanhas e infraestruturas de promoção da atividade física nos *campi*, em parceria com os SASUM, acessíveis a toda a comunidade académica, mantendo a certificação *Healthy Campus (platinum seal)* pela FISU.

54. CP - Estabelecer um regime institucional de apoio e/ou tutoria a atletas de alto rendimento, com flexibilidade curricular, acompanhamento psicopedagógico e reconhecimento do mérito desportivo, de forma a permitir a conciliação da atividade académica com a exigente prática desportiva de alta competição.

55. MP - Consolidar a posição da UMinho como referência no desporto universitário, quer promovendo a participação regular em competições nacionais e internacionais, quer promovendo a candidatura da UMinho à organização de eventos desportivos universitários internacionais.

56. CP - Desenvolver um programa de ergonomia e saúde ocupacional, com diagnóstico dos fatores de risco nos postos de trabalho e implementação de medidas corretivas nas áreas críticas.

57. CP - Rever e operacionalizar o plano de prevenção de riscos profissionais da UMinho, com base num mapeamento atualizado por unidade e função, assegurando a participação ativa dos trabalhadores e a integração de medidas específicas por contexto de trabalho.

58. MP - Implementar programas anuais de formação no domínio da segurança e saúde no trabalho, adaptados às funções e ambientes laborais, com mecanismos de monitorização da adesão, do impacto e melhoria contínua das práticas.

> 3.2.3. SUSTENTABILIDADE, MOBILIDADE E SEGURANÇA

A UMinho deve assumir de forma clara e consequente o seu compromisso com os princípios do Pacto Ecológico Europeu, colocando a sustentabilidade ambiental no centro da sua atuação estratégica. Este compromisso deve traduzir-se em mudanças efetivas tanto ao nível das práticas institucionais como dos comportamentos da comunidade académica, envolvendo todos os atores na construção de uma cultura ecológica ativa, exigente e coerente com os desafios globais que enfrentamos.

Após uma interrupção de alguns anos, a UMinho reiniciou em 2024 um novo ciclo de publicações anuais dedicadas à sustentabilidade institucional, com a publicação do Relatório de Sustentabilidade de 2022 (Rsum22), e em 2025, com o Relatório de Sustentabilidade de 2023 (Rsum23). Este relatório, cuja continuidade e atualização é essencial, materializa o compromisso da Universidade com a transparência e com a promoção do desenvolvimento sustentável, reunindo indicadores de desempenho ambiental, social, económico e cultural. Para além de evidenciar os progressos alcançados, o relatório deve dar visibilidade a iniciativas, projetos e ações concretas desenvolvidas neste domínio.

A transição ecológica exige medidas concretas que incidam sobre as infraestruturas, os sistemas energéticos, os modos de transporte, a gestão dos espaços verdes e

os padrões de consumo. A UMinho deve posicionar-se como um agente de transformação ambiental, demonstrando capacidade de liderança e de exemplo no contexto das instituições públicas.

Neste sentido, é essencial articular as ações da Universidade com os projetos de transição urbana em curso nas cidades de Braga e Guimarães, como o sistema BRT (*Bus Rapid Transit*) e outras soluções de mobilidade sustentável, contribuindo para a integração dos *campi* nos sistemas urbanos mais amplos. A ambição de uma ligação eficiente e ambientalmente responsável entre os *campi* de Gualtar e Azurém deve manter-se como uma prioridade estratégica, bem como a participação ativa na definição de modelos inovadores de habitação colaborativa e na instalação de infraestruturas para veículos elétricos.

Simultaneamente, importa reconhecer o estado de emergência climática e responder com ações concretas para a neutralidade carbónica. Isso implica repensar o planeamento físico da Universidade, investir na produção de energias renováveis, valorizar a mobilidade suave e assegurar a sustentabilidade ambiental a todos os níveis de governação interna. A UMinho pode e deve afirmar-se como uma Universidade de vanguarda ecológica, promovendo o bem-estar, a eficiência e a justiça intergeracional.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Reduzir significativamente a pegada ambiental da Universidade, com metas concretas de eficiência energética e descarbonização em linha com a atual emergência climática.
- ✓ Integrar os *campi* nos projetos urbanos sustentáveis de Braga e Guimarães, promovendo acessibilidade, segurança e qualidade do espaço público.
- ✓ Iniciar a produção de energias renováveis nas infraestruturas universitárias, reduzindo custos e emissões.
- ✓ Promover a mobilidade sustentável e a redução da dependência do automóvel, incentivando o uso do transporte público e da mobilidade suave.
- ✓ Criar espaços verdes de qualidade para usufruto e lazer, com contributo para a saúde, a biodiversidade e a coesão social.

OBJETIVO

Iniciar a produção e uso de energias renováveis nas infraestruturas universitárias

Integrar os *campi* nos sistemas urbanos de mobilidade e requalificação sustentável

Promover a mobilidade sustentável como prioridade estratégica da Universidade

Cooperar com os municípios para criar soluções de habitação sustentável e colaborativa

AÇÕES

59. CP - Instalar sistemas fotovoltaicos em coberturas de edifícios planos, cobrindo uma grande parte da área total disponível, com retorno energético projetado.

60. MP - Integrar os sistemas de produção de energia com sistemas inteligentes de climatização e consumo, com o objetivo de reduzir a fatura energética.

61. C - Colaborar com os municípios para melhorar a integração física dos *campi* com os espaços urbanos envolventes, através de projetos conjuntos de requalificação dos acessos, iluminação, segurança e mobiliário urbano.

62. CP - Acompanhar ativamente os projetos atuais e futuros de mobilidade na região e defender a criação de uma ligação rápida e sustentável entre os *campi* de Gualtar e Azurém.

63. MP - Elaborar e implementar um plano de mobilidade universitária, que preveja zonas de exclusão parcial do automóvel, criação de ciclovias internas e incentivo ao transporte coletivo.

64. CP - Criar postos de carregamento para veículos elétricos em todos os parques principais dos *campi*, eventualmente recorrendo a cofinanciamento europeu ou municipal.

65. MP - Substituir progressivamente a frota automóvel da UMinho por veículos elétricos/híbridos, iniciando este processo pelos serviços/viaturas mais frequentemente utilizados.

66. CP - Propor projetos-piloto de habitação universitária colaborativa em articulação com as Câmaras Municipais de Braga e Guimarães, que complementem os projetos de residências em curso.

> 3.2.4. ESPAÇOS DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

A criação de um ambiente académico moderno, atrativo e orientado para o futuro exige mais do que uma aposta na tecnologia: implica a construção de espaços, físicos e digitais, que favoreçam a colaboração, a criatividade, a experimentação e a aprendizagem partilhada. A expansão da ligação à *internet* de alta velocidade e a garantia da segurança cibernética são condições básicas para uma Universidade competitiva, mas não suficientes.

A inovação nasce, antes de tudo, do encontro entre pessoas, ideias e desafios, num ecossistema propício à colaboração e ao pensamento crítico. A UMinho deve, por isso, afirmar-se como uma Universidade aberta, inclusiva e resiliente, onde a infraestrutura digital está ao serviço da criação e da interação, e onde os espaços físicos são reconfigurados para acolher metodologias pedagógicas inovadoras, projetos de investigação interdisciplinares e comunidades de prática com diferentes saberes e com-

petências. O *campus* do futuro deve ser também um laboratório vivo, onde o conhecimento se transforma em soluções reais e em impacto social e económico.

É necessário investir em espaços de inovação que transcendam os modelos tradicionais de laboratório ou sala de aula, promovendo ambientes colaborativos, flexíveis e partilhados. Estes espaços devem ser inclusivos e acessíveis, orientados para a cocriação e o uso eficiente de recursos. Devem também potenciar a ligação com o tecido económico, social e cultural envolvente, estimulando ecossistemas empreendedores que envolvam estudantes, investigadores, técnicos e parceiros externos.

A inovação, para ser estruturante, precisa de ser alimentada por uma visão institucional clara e por estruturas que facilitem o encontro entre disciplinas, o trabalho em equipa e a cultura de experimentação.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

✓ Criar infraestruturas físicas e digitais modernas, seguras e acessíveis, que incentivem a colaboração, a criatividade e a experimentação.

✓ Estimular a cultura de inovação e empreendedorismo com espaços de trabalho colaborativo e multidisciplinar ao serviço da pedagogia e da investigação.

✓ Promover um uso partilhado e sustentável de laboratórios e equipamentos, otimizando recursos e potenciando a interdisciplinaridade.

✓ Reforçar a conectividade digital e a cibersegurança como base de um ambiente académico resiliente e eficiente.

✓ Estabelecer uma rede de “espaços de inovação” abertos à comunidade académica, em articulação com as US e as UI.

OBJETIVO

Promover espaços de colaboração interdisciplinar para ensino e investigação

.....

Estimular a criatividade e o empreendedorismo através de ecossistemas de inovação abertos à comunidade académica

.....

Avaliar e implementar modelos de laboratórios colaborativos e sustentáveis

.....

Assegurar infraestruturas digitais de excelência como base da inovação académica

.....

AÇÕES

67. MP - Criar pelo menos dois - um por campus - centros interdisciplinares de trabalho colaborativo, com acesso partilhado por equipas de ensino e investigação de diferentes áreas científicas.

68. CP - Promover desafios semestrais de inovação aberta, envolvendo estudantes e investigadores, com prémios institucionais e integração nos programas de empreendedorismo da UMinho.

69. CP - Conduzir um estudo técnico sobre a viabilidade e os ganhos de eficiência de laboratórios e infraestruturas técnicas partilhados entre unidades e subunidades e iniciar a reconfiguração de, pelo menos um, laboratório-piloto com modelo de gestão colaborativa.

70. C - Reforçar a rede de *internet* de alta velocidade e a cibersegurança em todos os espaços de ensino, investigação e trabalho da UMinho.

> 3.3. ENSINO, INTERNACIONALIZAÇÃO E AVALIAÇÃO



> 3.3.1. ENSINO

Num mundo em constante transformação, onde os contextos profissionais, tecnológicos e sociais se alteram a um ritmo acelerado, o valor do ensino superior está cada vez mais sob escrutínio. A UMinho enfrenta, como todas as instituições universitárias contemporâneas, o desafio de demonstrar à sociedade que investir num percurso académico universitário é um garante de desenvolvimento pessoal e profissional sustentável. Mais do que transmitir conhecimentos, compete à Universidade dotar os seus estudantes de uma sólida formação científica e técnica, associada à capacidade de pensar criticamente, agir com responsabilidade e adaptar-se com flexibilidade a novas realidades.

A oferta educativa da UMinho deve refletir essa ambição. No entanto, persistem debilidades estruturais: reduzida diferenciação entre cursos, redundâncias formativas, reduzida articulação com as necessidades regionais e nacionais, e pouca visibilidade internacional. Estes fatores são agravados por assimetrias na qualidade das infraes-

truturas, ausência de uma estratégia para competências transversais e integração digital no ensino, bem como insuficientes incentivos à inovação pedagógica.

Além disso, a participação dos estudantes na vida universitária é muitas vezes limitada, e o envolvimento com práticas extracurriculares, sejam elas científicas, culturais ou cívicas, está longe de ser potenciado. É preciso recenter o ensino universitário como experiência transformadora e global, que articule excelência académica com desenvolvimento humano e ligação ao mundo. Para isso, é fundamental um plano institucional de ensino que promova uma identidade clara e competitiva da UMinho, em alinhamento com os desafios do século XXI e as oportunidades emergentes no mercado global de conhecimento.

É neste sentido que se propõem um conjunto de ações concretas, visando uma oferta educativa inovadora, inclusiva, flexível e internacionalizada, com forte articulação entre ensino, investigação e cidadania.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Reposicionar a UMinho com uma oferta educativa distintiva, articulada com a sua identidade científica e adaptada aos desafios sociais e económicos atuais.
- ✓ Promover inovação pedagógica sustentada, com incentivos institucionais, infraestruturas adequadas e uso consciente de tecnologias digitais.
- ✓ Fomentar a integração de competências transversais, metodologias ativas e inteligência artificial no ensino-aprendizagem.
- ✓ Expandir a oferta microcredenciada e cursos não conferentes de grau, com foco na formação ao longo da vida.
- ✓ Reforçar a atratividade e a retenção de estudantes, apoiando o sucesso académico e combatendo o abandono escolar.
- ✓ Internacionalizar o ensino, com mais cursos em inglês e acolhimento ativo de estudantes estrangeiros.
- ✓ Valorizar a participação estudantil no processo de ensino, promovendo a cooperação entre direções de cursos e estruturas representativas dos estudantes.
- ✓ Fortalecer a rede *Alumni* e dar visibilidade ao mérito académico, criando um ecossistema de desenvolvimento pessoal e profissional.

OBJETIVO

Diferenciar e reposicionar a oferta educativa da UMinho no plano nacional e internacional

.....

Inovar metodologicamente e promover ensino de qualidade com base em boas práticas

.....

AÇÕES

71. CP - Defender a flexibilização e aceleração dos processos de criação/revisão de cursos (1º, 2º, 3º ciclos).

72. MP - Criar mecanismos de diagnóstico de redundâncias e lacunas formativas por área científica e por alinhamento com o contexto regional e nacional.

73. CP - Definir uma estratégia institucional de inovação pedagógica centrada na qualidade do ensino, distinguindo claramente inovação de digitalização e valorizando práticas baseadas em evidência e na experiência da investigação.

74. MP - Criar laboratórios pedagógicos e espaços flexíveis de aprendizagem, com apoio técnico e equipas multidisciplinares.

75. MP - Reconhecer e valorizar as boas práticas pedagógicas que trazem para o ensino abordagens, metodologias e princípios oriundos da investigação desenvolvida na própria Universidade.

OBJETIVO

Desenvolver competências transversais e fomentar as boas práticas no uso de ferramentas digitais e de IA no ensino

.....

Expandir a formação ao longo da vida através de microcredenciais e cursos não graduados

.....

Apoiar o sucesso académico e combater o abandono escolar, em particular, no 1.º ciclo

.....

Internacionalizar o ensino e diversificar os públicos da UMinho

.....

Reforçar a participação e valorização dos estudantes no processo educativo

.....

AÇÕES

76. CP - Criar um programa transversal de ensino de competências como pensamento crítico, literacia digital e comunicação, com integração curricular e extracurricular.

77. MP - Estabelecer um plano de formação e apoio ao ensino híbrido e uso de ferramentas de IA em contextos de ensino-aprendizagem.

78. CP - Desenvolver orientações claras sobre o uso de IA em contextos de avaliação, dirigidas a docentes e estudantes, com definição de boas práticas permitidas e criação de um mecanismo ágil de promoção dessas práticas e, quando necessário, de resposta a infrações.

79. CP - Consolidar o portfólio de cursos de curta duração de tipologia flexível (presencial e híbrida) e microcredenciais em todas as UO, com coordenação central e metas de captação de novos públicos.

80. MP - Criar um programa de apoio personalizado a estudantes com dificuldades na transição para o ensino superior, com tutoria, acompanhamento e formação em competências de estudo e/ou competências básicas.

81. C - Monitorizar taxas de insucesso e absentismo por curso, com possível sistema de alerta, e implementar planos de intervenção eficazes.

82. MP - Aumentar a oferta de cursos com lecionação integral ou parcial em inglês, com serviços de apoio multilingue e integração de estudantes internacionais.

83. CP - Estabelecer estratégias de acolhimento e monitorização de desempenho de estudantes de intercâmbio e de grau.

84. CP - Criar fóruns de diálogo regulares entre direções de curso e estruturas estudantis, com acompanhamento de propostas.

85. C - Reforçar o sistema institucional de reconhecimento do mérito estudantil (bolsas, prémios, menções), com particular relevância no reforço dos prémios de iniciação na investigação científica.

> 3.3.2. INTERNACIONALIZAÇÃO

Num cenário global cada vez mais competitivo e interligado, a internacionalização tornou-se uma dimensão essencial para o posicionamento estratégico das universidades. No caso da UMinho, este desafio assume contornos ainda mais relevantes, não só pela qualidade do seu corpo docente e investigador, mas também pelo seu potencial enquanto plataforma de interação entre culturas, saberes e redes internacionais.

A UMinho deve afirmar-se como uma Universidade global, capaz de atrair talento, liderar redes científicas, cooperar com instituições de excelência e proporcionar aos seus estudantes e trabalhadores experiências formativas e profissionais internacionalizadas. A internacionalização deve atravessar todas as dimensões da vida universitária sendo concebida não como um fim em si mesmo, mas como um fator de qualidade, inovação e reputação institucional.

Contudo, persistem obstáculos que comprometem esta ambição: desde a fraca integração dos estudantes internacionais até à escassa articulação entre a dimensão internacional da investigação e do ensino, passando pela limitação dos recursos humanos dedicados à área. É necessária uma estratégia institucional clara, consistente e partilhada, com objetivos definidos, prioridades assumidas e mecanismos de monitorização eficazes.

Essa estratégia deve valorizar e ampliar os esforços já existentes, promover o envolvimento ativo de toda a comunidade académica e explorar de forma sistemática as oportunidades oferecidas por, nomeadamente, redes como a Aliança Arqus, os programas europeus, os acordos com países lusófonos e as iniciativas transatlânticas. O reconhecimento do mérito internacional, a atração de estudantes e investigadores estrangeiros, e o reforço da participação da UMinho em programas e consórcios internacionais devem ser pilares centrais desta nova etapa.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Definir e implementar uma estratégia institucional de internacionalização robusta, com prioridades claras e reforçando a presença da UMinho em redes e projetos internacionais, em especial no espaço lusófono, europeu e em parcerias globais que promovam cooperação solidária, democracia, direitos humanos e liberdade académica.
- ✓ Atrair e apoiar estudantes internacionais, garantindo a sua integração plena e positiva na comunidade académica e dando-lhes as condições apropriadas para a sua formação.
- ✓ Fortalecer os recursos técnicos e humanos das unidades responsáveis pela internacionalização e pela gestão académica, aproveitando as boas práticas de algumas UO neste domínio.
- ✓ Incentivar experiências internacionais junto de todos os grupos da Universidade (docentes, PTAG, estudantes e investigadores).
- ✓ Valorizar curricular e institucionalmente as atividades de internacionalização, promovendo uma cultura de partilha de boas práticas.
- ✓ Potenciar a participação da UMinho na Aliança Arqus, aproximando-a das necessidades da comunidade académica através de uma melhoria na sistematização e comunicação das oportunidades concretas de mobilidade, colaboração e inovação no ensino e na investigação.

OBJETIVO

Estruturar uma estratégia institucional de internacionalização

.....

Promover a liderança e a participação ativa em redes e programas internacionais

.....

Reforçar os meios de apoio técnico e humano à internacionalização

.....

Apoiar e integrar os estudantes internacionais de forma eficaz e acolhedora

.....

Promover eventos, ações e programas que reforcem a multiculturalidade e a visibilidade internacional da UMinho

.....

AÇÕES

86. CP - Desenvolver e aprovar um Plano Estratégico de Internacionalização com objetivos, áreas prioritárias, metas anuais e indicadores de impacto.

87. MP - Criar um painel de monitorização anual das atividades internacionais, com envolvimento das UO e reporte público.

88. MP - Aumentar a participação da UMinho em programas como Erasmus Mundus/Erasmus +/Marie-Curie, doutoramentos em cotutela e projetos de cooperação científica europeia e intercontinental.

89. MP - Consolidar a cooperação com países lusófonos através de programas de intercâmbio, projetos conjuntos, graus duplos e cotutelas em áreas prioritárias, simplificando os processos administrativos associados.

90. CP - Reforçar a promoção da internacionalização no que diz respeito a recursos técnicos especializados e à formação contínua em gestão de programas internacionais.

91. MP - Dotar a gestão académica de meios digitais e operacionais que agilizem procedimentos ligados a programas internacionais, com metas de redução de tempo de resposta.

92. CP - Em colaboração com a AAUMinho e ESN Minho, criar uma estrutura de apoio ao estudante internacional com serviços de pré-chegada, acolhimento, acompanhamento e ligação institucional à AIMA.

93. C - Realizar anualmente semanas internacionais, seminários com convidados estrangeiros de renome e atividades multiculturais com envolvimento dos estudantes e docentes.

OBJETIVO

Valorizar institucionalmente as atividades de internacionalização e a partilha de boas práticas

.....

Aproximar a Aliança Arqus da comunidade académica da UMinho

.....

AÇÕES

94. MP - Criar comunidades de prática temática sobre internacionalização por perfil (docentes, PTAG, estudantes, investigadores), com relatórios anuais e recomendações para políticas institucionais.

95. MP - Integrar a participação em mobilidades e projetos internacionais como fator de valorização em processos de avaliação de desempenho e progressão.

96. C - Sistematizar e divulgar de forma eficaz, por área científica, as oportunidades concretas da Arqus (mobilidade, projetos, microcredenciais, iniciativas pedagógicas) junto de docentes, estudantes e investigadores, com pontos focais em cada UO.

97. CP - Criar incentivos institucionais para a participação em iniciativas Arqus, incluindo apoio logístico e reconhecimento formal no percurso académico ou profissional.

> 3.3.3. AVALIAÇÃO E QUALIDADE

A avaliação sistemática da atividade da Universidade, tanto no plano institucional como individual, é um dos pilares fundamentais para assegurar a melhoria contínua da qualidade académica, científica e organizacional. Esta avaliação não deve ser apenas um exercício administrativo ou estatístico, mas sim um instrumento estratégico que oriente decisões, reforce a coesão interna, promova a confiança institucional e incentive o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os membros da comunidade académica.

Na UMinho, os atuais sistemas de avaliação apresentam limitações que comprometem o seu pleno impacto. Persistem instrumentos pouco ajustados às especificidades das diferentes carreiras, como acontece no caso do SIADAP aplicado ao PTAG, e há uma fraca integração dos dados de avaliação nos processos de decisão e melhoria. O SIGAQ, embora robusto em termos de recolha de dados globais, poderá ser visto como excessivamente centralizado e pouco disseminado, o que dificulta o envolvimento efetivo da comunidade académica.

É imperativo evoluir para modelos mais integrados, transparentes e orientados para resultados, que combinem avaliação quantitativa com análise qualitativa e promovam a corresponsabilização de todos os intervenientes. Esta abordagem deve ser sustentada pela utilização estratégica das plataformas digitais de gestão da informação, pela definição de métricas claras e por uma comunicação aberta e regular dos resultados da avaliação e das medidas daí resultantes.

Além disso, num contexto marcado pela crescente utilização de tecnologias de IA e pela pressão por resultados, torna-se urgente reforçar os mecanismos de garantia de integridade e originalidade da produção académica, bem como de monitorização dos percursos formativos e de empregabilidade dos estudantes. A cultura de qualidade na Universidade só será efetiva se for partilhada, reconhecida, incentivada e valorizada institucionalmente, com mecanismos que reforcem a motivação, a transparência e o compromisso coletivo.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Reforçar uma cultura institucional de avaliação e melhoria contínua, com envolvimento ativo de toda a comunidade académica.
- ✓ Utilizar os dados produzidos pelas plataformas de gestão para gerar informação relevante e apoiar decisões estratégicas.
- ✓ Ajustar os instrumentos de avaliação às diferentes realidades profissionais e incentivar a motivação e o mérito.
- ✓ Monitorizar os percursos académicos e a empregabilidade dos estudantes.
- ✓ Assegurar a integridade académica através da aferição da originalidade dos trabalhos de estudantes e docentes.
- ✓ Garantir que os resultados da avaliação são divulgados de forma transparente e usados para implementar melhorias concretas.

OBJETIVO

Reforçar a qualidade da avaliação institucional através da produção e uso estratégico de dados

Tornar os sistemas de avaliação mais justos, motivadores e alinhados com os objetivos estratégicos da UMinho

Acompanhar a empregabilidade e alinhar a formação com o mercado de trabalho

Garantir a integridade e originalidade da produção académica na era digital

Comunicar os resultados da avaliação e fomentar uma cultura de qualidade

AÇÕES

98. MP - Valorizar os dados recolhidos pelas plataformas institucionais, transformando-os em relatórios periódicos de apoio à decisão, com indicadores comparáveis entre UO e áreas funcionais.

99. MP - Desenvolver *dashboards* dinâmicos com métricas em tempo real sobre várias dimensões, acessíveis aos órgãos de decisão e à comunidade académica.

100. CP - Redefinir as métricas de avaliação de desempenho nas diversas carreiras (docente, investigadora, PTAG), com consulta participada e testes-piloto, para promover equidade, clareza e incentivo ao mérito.

101. CP - Publicar um relatório de empregabilidade da UMinho com recomendações para adequação da oferta formativa.

102. CP - Implementar, com as devidas precauções, uma política institucional de verificação da originalidade dos trabalhos académicos, com plataformas certificadas aplicadas a todos os níveis de ensino e investigação.

103. MP - Promover ações de literacia académica e ética científica para estudantes, docentes e investigadores, integradas nos planos de formação anuais.

104. CP - Promover uma participação alargada e ativa da comunidade nos fóruns anuais de qualidade, com apresentação de resultados, boas práticas e recomendações estratégicas.

> 3.4. INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO



A UMinho, ao longo do seu percurso, afirmou-se como uma Universidade de Investigação e de Inovação e esta candidatura reafirma a necessidade do reforço deste posicionamento, independentemente das mudanças em curso ao nível das estruturas nacionais de avaliação e financiamento da ciência e inovação.

Neste enquadramento, importa sublinhar que a fusão em curso entre a FCT e a ANI poderá conduzir a alterações significativas no modo como se organizam e funcionam as Unidades de I&D e as interfaces de ligação à sociedade, incluindo nos respetivos modelos de governança, de financiamento e de avaliação do desempenho. A UMinho deve procurar ter uma voz ativa nestes processos de mudança, designadamente através do CRUP, garantindo que a especificidade e o potencial da sua investigação sejam devidamente considerados nas novas configurações nacionais.

Assim, neste contexto de crescente e forte competitividade, nacional e internacional, fragilizar o estatuto de universidade investigação corresponderia a uma perda da

relevância da Universidade, implicando danos irreversíveis também nas restantes vertentes da missão Universitária.

Nos últimos anos, um conjunto diversificado de constrangimentos tem vindo a colocar fortes entraves ao desenvolvimento desta afirmação, sendo evidente o sentimento generalizado de desgaste e de desânimo nos recursos humanos, principalmente os mais diretamente envolvidos nas diferentes vertentes da atividade de investigação. Estes constrangimentos são de vária ordem, resultando não só de condicionantes externas de difícil controlo, mas também de opções internas à própria Universidade.

No seu conjunto, e na ausência de ações corretivas claras, estes constrangimentos traduzir-se-ão inevitavelmente numa perda de competitividade generalizada na instituição. Deste modo, identificam-se, neste contexto, três domínios centrais, visando uma reflexão crítica e uma reestruturação efetiva, de modo a ultrapassar os constrangimentos comuns à investigação e à inovação.

> 3.4.1. POLÍTICA E GESTÃO DE CIÊNCIA

A UMinho encontra-se hoje confrontada com a necessidade urgente de consolidar uma política institucional clara e estratégica para a ciência. Apesar da excelência de muitos dos seus investigadores e das contribuições científicas de relevo que a UMinho tem produzido, a ausência de um plano de desenvolvimento científico articulado está a limitar o potencial de crescimento, de captação de financiamento e de reforço da reputação institucional.

Atualmente, a gestão da ciência é sobretudo administrada sob uma lógica burocrática, sem o devido suporte técnico e estratégico para apoiar investigadores na submissão, gestão e execução de projetos. Esta situação sobrecarrega os investigadores com tarefas administrativas, reduz a eficiência e retira competitividade à Universidade, sobretudo no acesso a financiamento internacional, onde a exigência de profissionalização é elevada. Além disso, a fraca articulação entre UO e UI limita a emergência de projetos colaborativos, multidisciplinares e com impacto mais amplo.

É igualmente preocupante a reduzida presença da UMinho em áreas estratégicas tradicionalmente menos financiadas, como as artes, as ciências sociais e as humanidades, bem como a inexistência de uma cultura institucional robusta de incentivo, reconhecimento e divulgação científica direcionada a públicos diversos.

Para ultrapassar estas limitações, é essencial desenhar uma nova arquitetura de governação da ciência na Universidade, com definição clara de funções centrais e descentralizadas, apoio técnico especializado, criação de redes internas de competência e valorização das áreas em que a UMinho já se destaca. Simultaneamente, importa reforçar a aposta na Ciência Aberta e na comunicação pública da ciência, como forma de aumentar o retorno social do investimento público e de atrair novos públicos e vocações científicas.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Desenvolver um modelo de gestão de ciência profissionalizado, eficaz e alinhado com os desafios da investigação competitiva.
- ✓ Criar estruturas de apoio especializadas para a submissão e gestão de projetos de elevado financiamento, com possibilidade de externalização quando vantajoso.
- ✓ Fomentar a articulação científica interna, promovendo centros de competência interdisciplinares e infraestruturas partilhadas.
- ✓ Reforçar a cultura institucional de apoio e valorização da atividade científica, com incentivos por objetivos atingidos.
- ✓ Promover áreas científicas de excelência já consolidadas na UMinho, aumentando o seu impacto e a sua visibilidade nacional e internacional.
- ✓ Apostar em estratégias de comunicação e divulgação científica orientadas para o público externo à Academia.
- ✓ Consolidar o papel da UMinho como referência em Ciência Aberta, promovendo o acesso aberto e práticas científicas mais eficientes e transparentes.

OBJETIVO

Reestruturar a gestão da ciência com base na profissionalização e eficiência institucional

Promover a articulação interna e a criação de redes de competência científica interdisciplinares

Valorizar e reconhecer institucionalmente a investigação de excelência desenvolvida na UMinho

Reforçar a visibilidade externa da ciência e promover uma cultura de divulgação científica

Consolidar a liderança da UMinho na área da Ciência Aberta

AÇÕES

105. MP - Redesenhar o modelo de gestão da ciência da UMinho com definição clara das funções centrais e descentralizadas e simplificação de processos.

106. CP - Criar uma estrutura especializada de apoio a projetos competitivos internacionais, com metas de apoio anual e avaliação de impacto, ou promover a sua externalização quando mais vantajosa.

107. MP - Estabelecer critérios de apoio institucional para projetos interdisciplinares com copromoção entre unidades, com financiamento competitivo interno anual.

108. CP - Mapear as áreas científicas de excelência com base em indicadores objetivos (produção, financiamento, impacto) e na estratégia/política da instituição e desenvolver estratégias de reforço e promoção internacional dessas áreas.

109. CP - Criar um sistema de incentivo com base em objetivos atingidos (captação de fundos, publicações de impacto, projetos colaborativos) aplicável a docentes e investigadores.

110. CP - Definir um modelo de coordenação das estratégias de comunicação científica voltado para públicos externos, que inclua ações regulares em escolas, espaços culturais, contextos empresariais e plataformas digitais.

111. MP - Estimular a formação de investigadores e estudantes em comunicação de ciência, com *workshops* e produção de conteúdos públicos.

112. C - Promover práticas de acesso aberto às publicações e dados científicos, com metas de adoção por todas as UI.

113. MP - Criar um observatório da Ciência Aberta com relatórios anuais e recomendações de melhoria das práticas institucionais.

> 3.4.2. PARCERIAS ESTRATÉGICAS, NACIONAIS E INTERNACIONAIS

A UMinho tem vindo a desenvolver parcerias de sucesso com o tecido empresarial e institucional, sobretudo em áreas de forte desenvolvimento científico e tecnológico. Contudo, estas experiências positivas continuam, em grande parte, circunscritas a contextos e domínios específicos, faltando uma abordagem sistemática que permita expandir este *know-how* a toda a Universidade. Para que a UMinho possa afirmar-se como uma referência nacional e internacional na valorização do conhecimento, é necessário adotar um posicionamento estratégico e proativo na articulação com empresas, investidores e organizações da sociedade civil.

Esta articulação não pode depender apenas da iniciativa individual de alguns investigadores ou centros, mas deve ser estruturada institucionalmente, promovendo a partilha de práticas bem-sucedidas, o cruzamento de experiências entre áreas científicas distintas e a criação de uma verdadeira cultura de colaboração e inovação. A gestão da ciência e da inovação deve, assim, desempenhar um papel central neste processo, com equipas dedicadas ao estabelecimento e acompanhamento de parcerias, à procura ativa de financiamento privado e à promoção de programas de intercâmbio e cocriação.

Para reforçar a dimensão internacional da UMinho e potenciar a qualidade e o impacto da sua investigação,

é igualmente fundamental promover o estabelecimento de novos acordos de colaboração com universidades e centros de investigação de referência. Este esforço deve privilegiar zonas geográficas onde a presença institucional da Universidade é ainda incipiente, como é o caso de alguns países emergentes na Ásia. A diversificação geográfica das parcerias permitirá ampliar redes científicas, atrair talento internacional, fomentar projetos colaborativos em áreas emergentes e posicionar a UMinho como um agente global na produção e aplicação do conhecimento.

O diálogo inter e transdisciplinar é também fundamental, permitindo a “contaminação positiva” entre áreas com diferentes maturidades em matéria de transferência de conhecimento. A integração de abordagens das ciências sociais, humanidades, artes ou ciências da saúde em projetos de base tecnológica ou industrial pode gerar soluções mais completas, sustentáveis e centradas nas pessoas.

Neste contexto, é igualmente importante criar condições para o mecenato científico, sensibilizando empresas e particulares para o valor social e económico da investigação e criando instrumentos facilitadores de apoio a projetos inovadores.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Reforçar a ligação estratégica da UMinho quer com o tecido empresarial e institucional, valorizando o conhecimento gerado internamente, quer alargando a rede internacional de colaboração académico-científica da UMinho, através de parcerias estratégicas com universidades e centros de investigação de excelência.
- ✓ Tornar mais transversal a cultura de inovação e de transferência de conhecimento, envolvendo todas as áreas científicas.
- ✓ Criar uma estrutura institucional eficaz para dinamizar e apoiar parcerias com empresas e investidores.
- ✓ Promover a partilha de boas práticas entre áreas da Universidade, incentivando abordagens interdisciplinares.
- ✓ Desenvolver mecanismos para atrair mecenato científico e investimento privado em projetos de I&D.
- ✓ Promover a gestão e valorização da propriedade intelectual.

OBJETIVO

Consolidar uma estrutura institucional de ligação ao exterior e valorização do conhecimento

Tornar a cultura de colaboração e inovação transversal a todas as áreas científicas

Atrair financiamento privado para investigação através do mecenato científico

AÇÕES

114. MP - Reorganizar a estrutura de interação da UMinho com empresas e instituições, criando uma estrutura para as Parcerias e Transferência de Conhecimento com equipas especializadas.

115. C - Identificar e estabelecer parcerias estratégicas com universidades ou centros de investigação de excelência, em regiões geográficas prioritárias com baixa presença institucional da UMinho.

116. MP - Criar, para além dos programas estruturados, como a Aliança Arqus, um programa institucional de mobilidade académica e científica para docentes, investigadores e estudantes, com apoio financeiro para missões exploratórias e cocriação de projetos.

117. MP - Lançar concursos internos para projetos-piloto interdisciplinares com envolvimento empresarial, com financiamento inicial de lançamento (*seed*) e possibilidade de alavancagem externa.

118. CP - Desenvolver uma estratégia institucional de mecenato científico.

119. CP - Estabelecer metas de captação de financiamento privado, com monitorização pública dos resultados e reconhecimento institucional dos parceiros envolvidos.

> 3.4.3. CONDIÇÕES DE TRABALHO E BUROCRACIA NA I&D

Nos últimos anos, tem-se tornado cada vez mais evidente o desgaste e a desmotivação que afetam docentes, investigadores e PTAG no seu ambiente de trabalho. Este fenómeno decorre de múltiplos fatores, entre os quais se destacam a falta de condições adequadas para o exercício das suas funções e a insuficiente valorização institucional do trabalho desenvolvido.

A par destes desafios, verifica-se um crescimento exponencial da carga burocrática em todas as áreas de atuação, agravada pela falta de coordenação entre os diferentes serviços da Universidade. Esta realidade tem consequências diretas no quotidiano de todos, traduzindo-se em processos excessivamente morosos (como na contratação pública, gestão de verbas, recrutamento de

recursos humanos, mobilidade em serviço ou utilização de plataformas digitais) e em mecanismos pouco claros e de difícil execução. Estas fragilidades geram erros recorrentes, atrasos sistemáticos e uma sobrecarga injustificada para os envolvidos, comprometendo a eficiência global da instituição.

Perante este cenário, é urgente adotar medidas que promovam um ambiente académico mais dinâmico, eficiente e motivador. É essencial simplificar processos, reduzir a burocracia, melhorar as condições de trabalho e reforçar o apoio à investigação, garantindo que a UMinho consolida a sua posição como uma instituição de excelência, capaz de atrair e reter talento.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Reduzir a burocracia e agilizar processos, através da simplificação de procedimentos administrativos e da melhoria da coordenação entre serviços e de uma maior integração dos diversos sistemas de informação da UMinho.
- ✓ Reforçar o apoio à investigação, facilitando o acesso a financiamento, parcerias e assistência técnica na elaboração de candidaturas.
- ✓ Melhorar as condições de trabalho, garantindo espaços adequados para investigadores, docentes e estudantes de pós-graduação.
- ✓ Otimizar a gestão de equipamentos, assegurando a modernização e manutenção dos recursos laboratoriais essenciais.
- ✓ Fortalecer as competências de gestão nas UO, dotando-as de ferramentas estatutárias e estruturais para uma administração mais eficiente.
- ✓ Implementar a simplificação dos processos burocráticos na I&D, com protocolos claros e adaptados às necessidades dos agentes envolvidos.

OBJETIVO

Simplificar processos administrativos e reduzir a burocracia

.....

Reforçar o apoio à investigação

.....

Melhorar as condições físicas de trabalho e infraestruturas

.....

Reforçar a gestão administrativa e científica nas UO

.....

Promover a eficiência e transparência em processos críticos

.....

AÇÕES

120. CP - Implementar simplificações de processos, em articulação com todas as unidades, para desburocratizar e uniformizar procedimentos, com protocolos claros e acessíveis, eliminando redundâncias e intervenções manuais, de forma a acelerar processos como contratações, deslocações e gestão de verbas.

121. MP - Estabelecer parcerias estratégicas e mecanismos que libertem investigadores de tarefas administrativas, focando-os na produção científica.

122. C - Promover a disponibilização de gabinetes e espaços de trabalho adequados para investigadores, docentes e doutorandos, além de laboratórios.

123. MP - Realizar um diagnóstico do equipamento laboratorial existente e definir um plano de renovação, beneficiando os programas de reequipamento atuais e futuros.

124. MP - Criar condições estatutárias e estruturais para capacitar as UO em gestão administrativa e científica, com formação contínua.

125. MP - Desenvolver manuais de procedimentos simplificados, com linguagem acessível, para reduzir erros e tempo de execução.

> 3.5. CULTURA E INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE



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

Mas a própria criação cultural e artística pode e deve também fazer parte do quotidiano dos membros da comunidade académica, através de atividades práticas e projetos realizados pelos estudantes, PTAG, docentes e investigadores. Essa atividade deverá potenciar a criatividade da comunidade UMinho, criando pontes entre as “duas culturas”, humanística e tecnológica, e fomentar a

reflexão livre e fundamentada sobre as grandes questões da humanidade.

Mas se a ação cultural inclui também uma dimensão de interação com a sociedade, as vertentes dessa interação são múltiplas e diversificadas. Dimensões como a promoção do empreendedorismo, a responsabilidade social, a relação com as autarquias, as empresas e outros agentes económicos, ou ainda a ligação aos novos públicos universitários e a formação ao longo da vida merecem especial cuidado por parte da UMinho.

Estas dimensões de abertura da UMinho ao exterior, à região, ao país e ao mundo - o ideal da “Universidade sem muros” já sonhado pelos fundadores - constituem uma marca identitária muito forte da qual nos orgulhamos e que queremos projetar no futuro.

> 3.5.1. PROMOÇÃO DA CULTURA E RELAÇÃO COM OS AGENTES CULTURAIS

A cultura é um pilar fundamental da identidade da UMinho, devendo ocupar um lugar central na sua missão académica e social. No entanto, é necessário conferir uma nova ambição à ação cultural da UMinho, transformando-a num eixo estratégico de dinamização da vida universitária e de projeção institucional. Acreditamos que a Universidade deve assegurar não apenas o acesso dos seus estudantes e colaboradores a uma programação cultural regular e de qualidade nos *campi*, mas também fomentar um ambiente que estimule a criatividade, o diálogo intercultural e a participação ativa da comunidade.

Para tal, é essencial apoiar as iniciativas culturais promovidas pelos estudantes, criando condições e incentivos que lhes permitam desenvolver projetos inovadores. Além disso, a UMinho deve reforçar o seu compromisso com

a diversidade cultural, promovendo uma programação que vá além do entretenimento e que estimule a reflexão crítica, a tolerância e o intercâmbio de ideias. A cultura não deve ser um complemento ocasional, mas sim uma dimensão integrada no quotidiano da Universidade, contribuindo para a formação integral dos estudantes e para o enriquecimento da experiência académica.

Outro aspeto crucial é a relação da UMinho com as cidades onde se insere e com o país. A Universidade já dispõe de mecanismos e infraestruturas culturais relevantes, mas é preciso conferir-lhes maior centralidade, articulação e visibilidade. A ação cultural deve ser pensada de forma estratégica, estabelecendo parcerias com instituições locais, nacionais e internacionais, e levando a produção académica e artística da UMinho a novos públicos.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Consolidar uma programação cultural regular e diversificada, com eventos de alta qualidade acessíveis a toda a comunidade universitária.
- ✓ Expandir a presença cultural da UMinho além dos *campi*, através de parcerias com municípios, instituições e eventos de projeção nacional e internacional.
- ✓ Apoiar ativamente as iniciativas culturais dos estudantes, criando mecanismos de financiamento e logística que incentivem a sua participação.
- ✓ Fortalecer a comunicação das atividades culturais, com um portal dedicado e integração em agendas culturais externas, bem como através da articulação com a Rádio Universitária do Minho (RUM).
- ✓ Reforçar a dimensão intercultural, promovendo a diversidade e o diálogo entre diferentes expressões artísticas e identidades.
- ✓ Promover colaborações entre arte, ciência e tecnologia, explorando projetos interdisciplinares que unam criação artística e investigação.
- ✓ Potenciar as infraestruturas culturais existentes, como o Museu Nogueira da Silva e a Galeria do Paço, garantindo a sua plena utilização e visibilidade.
- ✓ Internacionalizar a ação cultural, estabelecendo redes com universidades e instituições estrangeiras para coproduções e intercâmbios.

OBJETIVO

Reforçar a programação cultural regular e de impacto

Aproximar a cultura do quotidiano universitário

Otimizar e valorizar as infraestruturas culturais

Projetar a cultura da UMinho além da universidade

Melhorar a comunicação e divulgação

Fomentar a conexão entre cultura e academia

AÇÕES

126. CP - Ativar o Conselho Cultural, responsabilizando-o pela organização de um Festival anual de grande escala e de uma programação contínua (música, literatura, teatro, cinema, exposições, etc.).

127. C - Promover eventos culturais regulares nos *campi* (espetáculos, tertúlias, performances, etc.), abertos a toda a comunidade, para enriquecer a vida académica.

128. MP - Criar um fundo de apoio a projetos culturais estudantis, com edições periódicas para financiar iniciativas inovadoras, juntamente com a implementação de uma estratégia para a captação de financiamento europeu/ internacional para promoção da participação da UMinho em programas culturais e patrimoniais.

129. C - Garantir o acesso à vivência prática e realização de atividades artísticas por parte da comunidade UMinho.

130. MP - Potenciar e divulgar os espaços culturais da UMinho (por exemplo, o Museu Nogueira da Silva e a Galeria do Paço), garantindo uma utilização intensiva e aberta ao público.

131. CP - Desenvolver uma agenda cultural itinerante, levando orquestra, teatro universitário e exposições a Braga, Guimarães e outras cidades.

132. MP - Estabelecer residências artísticas e coproduções com instituições internacionais, integrando a UMinho em redes culturais globais.

133. C - Integrar sistematicamente a agenda cultural da UMinho nos canais municipais, regionais e da comunicação social em particular através da articulação com a RUM.

134. CP - Explorar a possibilidade de criação de apoio a projetos que liguem arte e ciência, envolvendo a UMinho Editora e as UI.

135. CP - Promover ciclos de debates sobre “Cultura e Conhecimento”, cruzando humanidades, artes e áreas técnicas.

> 3.5.2. CRIAÇÃO DE UM ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO E DE EMPREENDEDORISMO

A relação da UMinho com o tecido socioeconómico constitui um eixo estratégico fundamental para o cumprimento da sua missão de transferência de conhecimento e valorização da investigação. No entanto, é evidente a necessidade de desenvolver uma estratégia integrada e sistémica que vá além de iniciativas pontuais, articulando de forma coerente todas as valências da Universidade, desde os centros de investigação e laboratórios colaborativos até às *spinoffs* e estruturas de interface. Só assim será possível mobilizar plenamente o ecossistema de inovação, potenciando o seu impacto no desenvolvimento regional e nacional.

Atualmente, falta uma cultura consolidada de inovação e empreendedorismo que envolva ativamente estudantes, docentes, investigadores, PTAG e *Alumni*. É crucial criar um ambiente académico que não apenas incentive a cria-

tividade e a geração de ideias disruptivas, mas que também forneça os mecanismos necessários para transformar essas ideias em projetos viáveis e sustentáveis. Para tal, a interação com agentes externos – empresas, incubadoras, associações, municípios e investidores – assume um papel determinante, funcionando como alavanca para a concretização de soluções com impacto económico e social tangível.

Neste contexto, a UMinho deve posicionar-se como um *hub* de inovação aberta, capaz de facilitar a ligação entre o conhecimento gerado na academia e as necessidades do mercado. Isto exige não apenas a criação de estruturas de apoio especializadas, mas também a implementação de políticas que incentivem a participação ativa de toda a comunidade universitária, desde a formação inicial até à transferência de tecnologia.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Desenvolver uma estratégia integrada de inovação e empreendedorismo, articulando todas as estruturas da UMinho para maximizar o impacto socioeconómico, usando como ponto de partida a *UMinho Innovation Alliance*.
- ✓ Fomentar uma cultura de empreendedorismo na academia, envolvendo estudantes, docentes, investigadores e PTAG em processos de cocriação e transferência de conhecimento.
- ✓ Diversificar fontes de financiamento, atraindo investimento privado e público para projetos de inovação e empreendedorismo.
- ✓ Integrar a UMinho em ecossistemas empreendedores, valorizando a cocriação e a participação ativa de estudantes e investigadores.
- ✓ Promover a partilha de conhecimento, através de comunidades de prática que integrem atores académicos e socioeconómicos.
- ✓ Monitorizar e avaliar o impacto das iniciativas de inovação e empreendedorismo, garantindo a sua sustentabilidade e escalabilidade.

OBJETIVO

Criar estruturas de apoio à inovação e empreendedorismo

Garantir financiamento sustentável para projetos inovadores

Promover a colaboração entre academia e setor socioeconómico

Incentivar a participação ativa da comunidade universitária

Fortalecer a cultura de inovação

Avaliar e comunicar resultados

AÇÕES

136. CP - Estabelecer uma política clara sobre a Inovação e Empreendedorismo na UMinho, definindo o papel em particular que a TecMinho poderá ter neste domínio, e tentando integrar incubadoras e aceleradoras com mentoria especializada e acesso a recursos partilhados (laboratórios, prototipagem, etc.).

137. MP - Em articulação com os municípios da região, criar um fundo de inovação com contribuições de empresas, municípios e programas europeus, destinado a apoiar projetos de estudantes e investigadores.

138. CP - Em estreita articulação com as estruturas e *hub* de inovação municipais/regionais, fortalecer as parcerias com investidores e *business angels* para alavancar as *startups* emergentes da comunidade UMinho.

139. CP - Organizar fóruns de inovação que reúnam empresas, investidores, investigadores e estudantes para identificar desafios e cocriar soluções.

140. MP - Criar bolsas de voluntariado para a participação em projetos de inovação social, envolvendo estudantes em iniciativas como *hackathons*, estudos de mercado e outros eventos.

141. MP - Promover a introdução de unidades curriculares transversais de empreendedorismo nas estruturas curriculares nos vários ciclos de estudo.

142. MP - Premiar anualmente ideias de negócio ou comercialização mais inovadoras através de um concurso com júri misto (académico e empresarial).

143. C - Publicar um relatório anual de impacto das iniciativas de inovação, com métricas como: *startups* criadas, empregos gerados e volume de investimento captado.

> 3.5.3. LIGAÇÃO ÀS EMPRESAS E RELAÇÃO COM AS AUTARQUIAS

Ao longo da sua história, a UMinho tem construído uma relação profundamente enraizada com o tecido empresarial e institucional, posicionando-se como um ator fundamental no ecossistema de inovação regional e nacional. Esta ligação estratégica, cultivada através de parcerias com empresas e instituições de referência tanto nacionais como internacionais, tem permitido à UMinho desempenhar um papel catalisador no desenvolvimento socioeconómico, particularmente na região do Norte de Portugal.

A interação Universidade-Empresa revela-se cada vez mais crucial numa sociedade em permanente transformação, funcionando como ponte entre o conhecimento académico e as necessidades do mercado. Esta simbiose virtuosa acelera a inovação tecnológica, impulsiona o crescimento económico sustentável e cria emprego qualificado, enquanto enriquece a formação académica através de uma maior aproximação à realidade empresarial.

A UMinho tem sido particularmente bem-sucedida nesta missão, contribuindo significativamente para a qualificação de recursos humanos e para a resolução de desafios complexos que afetam as comunidades onde está inserida.

A relação estratégica com empresas e autarquias assume especial relevância no contexto atual, marcado por desafios globais como as alterações climáticas, a transição energética, a transformação digital, a crise demográfica e as desigualdades sociais. Através de parcerias estruturadas e conselhos consultivos, a UMinho pode potenciar o seu capital intelectual e científico para apresentar propostas de cocriação de soluções inovadoras que respondam a estas problemáticas, gerando impacto social positivo e contribuindo para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Fortalecer os mecanismos de colaboração estratégica entre a UMinho, empresas e autarquias através de conselhos consultivos temáticos.
- ✓ Intensificar as parcerias de investigação aplicada, alinhando os projetos científicos com as necessidades reais do tecido empresarial e a necessidade de implementação de políticas públicas baseadas em evidência científica.
- ✓ Acelerar a transferência de tecnologia e valorização económica do conhecimento científico produzido na Universidade.
- ✓ Simplificar os processos de interação Universidade-Empresa, tornando-os mais ágeis e menos burocráticos.
- ✓ Desenvolver modelos inovadores de financiamento, incluindo filantropia e mecenato, para sustentar projetos de impacto social.

OBJETIVO

Reforçar a governança colaborativa

.....

Potenciar a investigação aplicada

.....

Acelerar a transferência de tecnologia e gestão da Propriedade Intelectual

.....

Simplificar processos de colaboração

.....

AÇÕES

144. MP- Criar e dinamizar laboratórios de inovação urbana, centrados na experimentação de soluções sustentáveis para os desafios das cidades e territórios, articulando saber académico, conhecimento local e participação ativa dos diversos agentes do território.

145. CP - Lançar programas coparticipados de I&D com financiamento partilhado Universidade-Empresa, focados em desafios societais.

146. MP – Desenvolver uma política de apoio e negociação da Propriedade Intelectual com ênfase na gestão de patentes e da sua relação com investidores e empresas, facilitando licenciamentos e *spinoffs*.

147. CP - Desenvolver uma Plataforma Única de Parcerias com contratos-modelo e processos ágeis para serviços à comunidade, consultoria e projetos conjuntos.

> 3.5.4. APROFUNDAMENTO DA FORMAÇÃO AO LONGO DA VIDA

Num mundo em constante transformação, marcado por rápidas mudanças tecnológicas e profundas alterações sociais, a UMinho assume um papel crucial na promoção da aprendizagem ao longo da vida. A necessidade de requalificação e atualização permanente de competências torna-se cada vez mais premente, não só para jovens profissionais, mas também para públicos maduros que buscam conhecimento por motivos que transcendem a esfera estritamente profissional. Neste contexto, a UMinho deve reposicionar a sua oferta formativa, desenvolvendo programas flexíveis e adaptados às necessidades diversificadas destes novos públicos, com especial enfoque na sua comunidade de *Alumni*.

A formação contínua deve ser entendida como um eixo estratégico da missão da Universidade, complementando a formação tradicional de grau com percursos modulares e personalizados. Estes programas deverão privilegiar a aplicação prática do conhecimento científico em contex-

tos laborais concretos, respondendo aos desafios colocados pela transformação digital, transição ecológica e mudanças no mundo do trabalho. Para tal, é fundamental envolver ativamente os antigos alunos não apenas como destinatários, mas como cocriadores desta oferta formativa, capitalizando a sua experiência profissional e conhecimento do mercado.

A UMinho dispõe já de estruturas como a UMinhoExec e o BabeliUM, e experiência como a participação no projeto Aliança de Pós-graduação e +Digital, que constituem uma base sólida para esta expansão. Contudo, é necessário ir mais além, criando um ecossistema integrado de formação ao longo da vida que una todas as escolas e centros de investigação, com uma estratégia comum e critérios uniformes. Esta abordagem permitirá à Universidade afirmar-se como parceiro estratégico de empresas, instituições e indivíduos no processo contínuo de aquisição e atualização de competências.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Consolidar a UMinho como referência em formação ao longo da vida, com oferta diversificada para diferentes perfis etários e profissionais.
- ✓ Potenciar a rede de *Alumni* como cocriadores e destinatários privilegiados da formação contínua.
- ✓ Reforçar e integrar as estruturas existentes num sistema coordenado de formação não conferente de grau.
- ✓ Promover ofertas formativas inovadoras, como microcredenciais, *badges* digitais e escolas de verão.
- ✓ Fortalecer a divulgação junto de empresas, instituições e sociedade civil.

OBJETIVO

Expandir e diversificar a oferta formativa

.....

Comprometer a comunidade *Alumni*

.....

Otimizar estruturas existentes

.....

Promover formatos inovadores

.....

Reforçar a divulgação da oferta formativa

.....

AÇÕES

148. CP - Tendo por base os programas existentes, desenvolver um catálogo modular de cursos curtos em áreas estratégicas como a IA, a digitalização, a sustentabilidade e gestão, com horários pós-laborais e online.

149. CP - Implementar o Programa *Alumni Experts*, convidando antigos alunos para co-desenhar e lecionar módulos baseados em desafios reais do mercado.

150. CP - Avaliar a possibilidade de integrar a UMinhoExec, BabeliUM e outras ofertas numa Plataforma Única de Formação Contínua com critérios comuns e visibilidade unificada.

151. CP - Lançar microcredenciais digitais em competências transversais (liderança, pensamento crítico, comunicação), com *badges* que possam ser reconhecidos pelo tecido empresarial.

152. CP - Criar uma campanha digital mostrando percursos de formação contínua e testemunhos de impacto profissional.

> 3.6. GOVERNAÇÃO E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL



> 3.6.1. GOVERNAÇÃO E ESTRATÉGIA

A proposta de revisão do RJIES, apresentada pelo Governo anterior, e que foi agora objeto de uma nova proposta pelo executivo atual, coloca desafios significativos às universidades portuguesas, exigindo uma resposta estratégica e proativa por parte da UMinho. Neste contexto, a UMinho deve assumir um papel ativo no debate público, defendendo princípios fundamentais para o futuro do ensino superior, como o reforço da autonomia institucional nas dimensões orçamental, financeira, patrimonial e de gestão. Além disso, é crucial assegurar uma governança equilibrada, com um Conselho Geral representativo e dotado de competências claras, capaz de orientar a instituição num cenário de crescentes exigências e complexidade.

A UMinho deve afirmar-se como uma Universidade democrática, onde a transparência dos processos de gestão seja um princípio estruturante e onde as decisões dos Órgãos de Gestão estejam sujeitas a maior escrutínio e clarificação. Este compromisso implica a criação de mecanis-

mos que assegurem a participação efetiva da comunidade académica, promovam a prestação de contas e garantam que a tomada de decisão decorre de processos claros, inclusivos e alinhados com a estratégia global da instituição.

A atual estrutura governativa da UMinho apresenta fragilidades que precisam de ser urgentemente abordadas. O modelo vigente é excessivamente centralizado, concentrando a tomada de decisão nos órgãos superiores e limitando a autonomia das UO. Esta centralização tem-se revelado disfuncional, dificultando a agilidade operacional e a capacidade de resposta às especificidades de cada escola/instituto. A descentralização e a atribuição de maior autonomia às UO são, por isso, imperativas, devendo ser acompanhadas por mecanismos de responsabilização e transparência que garantam a coerência com a estratégia global da Universidade.

Do ponto de vista estratégico, é essencial clarificar

o posicionamento da UMinho enquanto Universidade de investigação, sem negligenciar a sua missão de ensino e interação com a sociedade. Esta definição deve refletir-se num modelo de governação que promova a excelência académica, a inovação pedagógica e o impacto social, alinhando os recursos e as políticas institucionais com estes objetivos. Paralelamente, a UMinho deve reforçar a sua influência junto dos decisores políticos e da sociedade civil, assumindo-se como voz incontornável no debate sobre o futuro do país e da região.

Outro ativo estratégico que urge potenciar é a rede de

Alumni, que conta com 70 a 80 mil antigos estudantes. Estes constituem um capital humano e social de enorme valor, não apenas como potenciais candidatos a formação avançada, mas também como embaixadores da Universidade e parceiros em iniciativas de empreendedorismo, mentoria e cooperação institucional. Uma estratégia integrada de envolvimento dos *Alumni* pode amplificar significativamente o impacto e a visibilidade da UMinho.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Defender uma autonomia universitária robusta nas dimensões financeira, administrativa e pedagógica, em linha com os princípios do RJIES.
- ✓ Descentralizar a governação, conferindo maior autonomia às UO, com base no princípio da subsidiariedade.
- ✓ Garantir uma distribuição equitativa de recursos, assegurando o desenvolvimento harmonioso de todas as áreas científicas e evitando assimetrias entre UO.
- ✓ Consolidar o posicionamento da UMinho como Universidade de investigação, sem descuidar a excelência no ensino e o serviço à sociedade.
- ✓ Potenciar a rede de *Alumni*, integrando-a ativamente na vida universitária e em iniciativas de formação contínua e cooperação.
- ✓ Fortalecer a voz da UMinho no debate público, assumindo um papel de liderança nas políticas educativas, científicas e culturais.
- ✓ Promover uma cultura de transparência e responsabilização, com mecanismos claros de avaliação e prestação de contas, modernizando a comunicação interna.

OBJETIVO

Reforçar a autonomia e descentralização

.....

Equilibrar o desenvolvimento institucional

.....

Reforçar o planeamento e *advocacy*

.....

Valorizar a rede *Alumni*

.....

Melhorar a comunicação e a transparência

.....

AÇÕES

153. CP - Implementar um modelo orçamental baseado em desempenho, que incentive a eficiência e a qualidade nas UO, com metas claras e reporte periódico.

154. MP - Criar fóruns de boas práticas e sinergias entre UO e que, em simultâneo, possam ser usados para fomentar a interação mais constante com as US.

155. MP - Criar um fundo de solidariedade inter-UO para apoiar áreas com menor capacidade de captação de financiamento externo, garantindo equidade.

156. MP - Estabelecer um plano de desenvolvimento estratégico por UO, alinhado com as prioridades nacionais e regionais.

157. MP - Lançar um Observatório de Impacto Social para monitorizar e comunicar o contributo da UMinho para o desenvolvimento regional e nacional.

158. CP - Potenciar a rede *Alumni* através da promoção do seu envolvimento ativo na vida universitária e em iniciativas de formação contínua e cooperação, e melhorando a plataforma digital para facilitar o *networking*, a mentoria e o recrutamento.

159. MP - Criar uma rede de Embaixadores *Alumni*, organizada por áreas temáticas a nível nacional e internacional, mapeando e envolvendo *alumni* da UMinho em funções de destaque nos respetivos países, de modo a reforçar a política de internacionalização da Universidade e a ampliar a sua presença e influência global

160. C - Produzir e divulgar relatórios sintéticos em formato infográfico, que comuniquem de forma clara e apelativa a execução das decisões estratégicas, reforçando a transparência e a responsabilização.

> 3.6.2. CULTURA ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE

A construção de uma cultura organizacional robusta e sustentável constitui um pilar fundamental para o desenvolvimento estratégico da UMinho. Esta cultura deve permear todas as dimensões da vida universitária, criando um ambiente que promova simultaneamente a excelência académica, a inovação pedagógica e o bem-estar de toda a comunidade. Num contexto de rápidas transformações no ensino superior, torna-se imperativo fomentar valores de colaboração, transparência e responsabilidade partilhada, alinhando os objetivos individuais com a missão coletiva da instituição.

Será crucial implementar uma verdadeira reforma administrativa que simplifique procedimentos, clarifique competências e promova uma cultura de autonomia responsável. Esta transformação deve assentar em três eixos fundamentais: (1) a descentralização efetiva de competências para as UO, (2) a modernização dos processos de gestão, e (3) o reforço da transparência e prestação de contas. Paralelamente, importa desenvolver mecanismos que fortaleçam o sentimento de pertença e o orgulho institucional, elementos-chave para uma cultura organizacional vibrante e coesa.

Neste quadro, deve ser dada particular atenção à Comissão de Trabalhadores, assegurando-lhe enquadramento legal e institucional adequado, sem prejuízo da sua independência e autonomia. Compete à Universidade criar condições para que este órgão desempenhe as suas funções com qualidade e responsabilidade, garantindo a disponibilização atempada da informação relevante, a efetiva sequência e concretização das matérias discutidas e o respeito pelo seu papel enquanto parceiro essencial na construção de uma governação mais participada e transparente.

A sustentabilidade, seja ambiental, social e financeira, deve igualmente ocupar um lugar central nesta nova cultura institucional, alinhando a UMinho com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e posicionando-a como referência em práticas de inclusão e responsabilidade social. Esta abordagem holística permitirá não apenas melhorar o ambiente interno de trabalho, mas também reforçar a competitividade e atratividade da Universidade no panorama nacional e internacional.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Construir uma cultura organizacional baseada na excelência, colaboração e bem-estar, que una toda a comunidade universitária em torno da missão institucional.
- ✓ Promover um equilíbrio saudável entre autonomia e responsabilidade, descentralizando competências para as UO.
- ✓ Reforçar a transparência e prestação de contas em todas as dimensões da gestão universitária.
- ✓ Fortalecer o sentimento de pertença e orgulho institucional através de processos estruturados de acolhimento e integração.
- ✓ Melhorar a competitividade e atratividade da UMinho e das suas participadas, atraindo projetos de alto impacto e visibilidade.

OBJETIVO

Reforma administrativa, simplificação de processos, descentralização e reforço de autonomia das UO

.....

Construção de uma cultura organizacional e de promoção do bem-estar

.....

Promoção da transparência e boa governança

.....

Melhorar os mecanismos de inclusão

.....

Articulação com entidades participadas

.....

AÇÕES

161. CP - Rever o modelo de governação, transferindo competências orçamentais e de gestão para as UO, com metas claras de desempenho, que possam ser definidas em contratos-programa.

162. C - Criar um sistema de auscultação contínua da comunidade académica para recolher opiniões e avaliar perceções sobre governação, serviços e estratégias que permita um diagnóstico organizacional e o desenho de planos de ação setoriais.

163. CP - Implementar um Plano de Integração Institucional para novos membros (docentes, investigadores e PTAG) com mentoria e formação sobre a “cultura UMinho”.

164. MP - Reforçar e alargar a abrangência da informação a constar no portal da transparência, nomeadamente através da revisão do Barómetro do Plano de Ação da UMinho, assegurando que os critérios, resultados e indicadores sejam claros e acessíveis a toda a comunidade académica.

165. MP - Criar um Observatório de Diversidade e Inclusão para monitorizar e promover políticas de equidade na comunidade académica.

166. CP - Realizar um exercício estratégico sobre as entidades participadas, clarificando o seu alinhamento com os objetivos da UMinho e estabelecendo mecanismos de consulta que permitam identificar sinergias, otimizar recursos e prevenir redundâncias.

> 3.6.3. GESTÃO, SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E SERVIÇOS

A maturidade organizacional da UMinho depende criticamente da definição clara e da otimização contínua dos seus processos e procedimentos institucionais. Atualmente, constata-se uma lacuna significativa nesta área, com um elevado número de processos não formalizados ou sequer identificados, o que resulta em práticas *ad hoc*, ineficiências operacionais e limitações evidentes na capacidade de alcançar os resultados estratégicos pretendidos. Esta situação é particularmente preocupante num contexto em que a excelência académica e científica exige sistemas de gestão ágeis, transparentes e eficientes.

A UMinho enfrenta desafios estruturais na gestão da informação e do conhecimento organizacional. A ausência de um sistema integrado e interoperável que permita, por exemplo, o acompanhamento em tempo real das execuções financeiras e outros processos críticos, constitui uma séria limitação à tomada de decisão estratégica informada. Além disso, as práticas de gestão do conhecimento encontram-se excessivamente dependentes dos indivíduos que as executam, com procedimentos frequentemente não documentados e informação crítica dispersa por arquivos pessoais, que parece ser incompatível com a escala e complexidade de uma instituição do tamanho e importância da UMinho.

A comunicação interna revela-se igualmente como um ponto frágil no atual modelo organizacional, caracterizando-se frequentemente por opacidade, falta de transparência e ineficiência na disseminação de informação. Esta situação gera desconforto e desconfiança perante decisões

institucionais, especialmente quando não são atempadas e devidamente explicadas ou fundamentadas. A conjugação dos fatores indicados anteriormente compromete, de forma significativa, a eficácia organizacional e a satisfação da comunidade académica.

Estas fragilidades não afetam apenas a eficácia da comunicação, mas têm também impacto direto na identidade institucional e no sentimento de pertença da comunidade académica. A ausência de progressão na carreira, a escassez de oportunidades e a excessiva burocracia, somadas a fragilidades de comunicação, alimentam a desmotivação e a falta de reconhecimento com a instituição. Torna-se, por isso, fundamental investir na cultura organizacional, fortalecendo a identidade própria da UMinho, promovendo a coesão interna e reforçando a marca institucional como fator de orgulho e mobilização coletiva.

Neste contexto, torna-se imperativo implementar uma estratégia abrangente de modernização administrativa e digital que permita à UMinho alcançar novos patamares de eficiência, transparência e qualidade de serviço. Esta transformação deve assentar em três pilares fundamentais: (1) a formalização e otimização de processos críticos, (2) a implementação de sistemas de informação integrados e interoperáveis, e (3) o estabelecimento de uma cultura organizacional baseada em transparência e comunicação eficaz.

EM RESUMO, AMBICIONAMOS:

- ✓ Implementar uma gestão por processos robusta, com mapeamento, formalização e otimização de todos os procedimentos críticos da Universidade.
- ✓ Reforçar a identidade institucional da UMinho junto da comunidade interna, promovendo comunicação eficaz e sentimento de pertença.
- ✓ Desenvolver um sistema de informação integrado que permita monitorização em tempo real e suporte à decisão estratégica.
- ✓ Melhorar significativamente a qualidade do atendimento a estudantes, docentes e investigadores.
- ✓ Estabelecer práticas eficazes de gestão do conhecimento, garantindo a preservação e partilha do *know-how* institucional.
- ✓ Promover o uso de *software* livre nos sistemas de suporte à gestão universitária.
- ✓ Consolidar a identidade digital da UMinho, harmonizando plataformas e aplicações sob uma marca coerente e integrada.

OBJETIVO

Modernização dos sistemas de informação

.....

Otimização de processos administrativos

.....

Gestão do conhecimento e continuidade

.....

AÇÕES

167. CP - Implementar um sistema de Planeamento de Recursos (ERP) cobrindo gestão financeira, académica e de recursos humanos, com painéis de controlo em tempo real.

168. MP - Promover a integração dos sistemas de informação atualmente dispersos e sem comunicação entre si, melhorando a interoperabilidade.

169. MP - Estabelecer um sistema de gestão por processos com indicadores de desempenho claros e responsáveis designados por cada área.

170. MP - Criar protocolos de transição de funções obrigatórios para todos os cargos, garantindo a preservação do *know-how* durante mudanças ou ausências de pessoal.

OBJETIVO

Consolidação da identidade digital

.....

Melhoria do atendimento

.....

Estratégia de uso de *software*

.....

Apoio a eventos académicos

.....

AÇÕES

171. CP - Criar um guia de estilo digital unificado para todas as plataformas e aplicações da UMinho, garantindo coerência visual e funcional.

172. CP - Estabelecer um grupo/comissão de avaliação para todas as novas iniciativas digitais, assegurando a sua integração com sistemas existentes.

173. CP - Implementar um programa de formação contínua para equipas de atendimento, focando em *soft skills* e resolução eficiente de problemas.

174. MP - Promover a transição progressiva para *software* livre nos sistemas de gestão, com a realização de estudos de viabilidade e em articulação com parcerias interuniversitárias para o desenvolvimento colaborativo de soluções adaptadas ao ensino superior.

175. MP - Criar uma unidade especializada de apoio a eventos na UMinho, oferecendo pacotes integrados de serviços logísticos, financeiros e de divulgação.



04.

CONSIDERAÇÕES
FINAIS

A UMinho encontra-se num momento de inflexão estratégica. Os desafios que enfrentamos, desde o subfinanciamento crónico ao envelhecimento dos recursos humanos, da obsolescência de infraestruturas à necessidade de revisão do modelo de governação, exigem um novo impulso coletivo, ancorado numa visão clara, num compromisso ético inabalável e numa liderança capaz de mobilizar a energia transformadora da academia. É com este espírito que apresentamos este Programa de Ação: como base de um contrato de confiança com a Universidade, construído sobre a escuta, a ambição e a responsabilidade partilhada.

Este é um programa que parte do princípio de que as pessoas são o coração da Universidade. Coloca os estudantes, os docentes, os investigadores e o PTAG no centro da ação institucional. Valorizar as pessoas, garantir condições para o seu bem-estar e desenvolvimento, promover a inclusão, combater a precariedade e reconhecer o mérito são compromissos inadiáveis. Mas não basta valorizar o presente, é imperativo assegurar uma renovação geracional planeada e digna, que preserve o legado e prepare o futuro.

Propomos uma Universidade mais ágil, mais transparente e mais descentralizada, com uma governação que favoreça a proximidade e a corresponsabilização. Uma Universidade que simplifique os seus processos, promova uma cultura de confiança, reduza barreiras internas e se concentre no essencial, ou seja, na produção, disseminação e valorização do conhecimento.

Acreditamos numa Universidade que se afirme como motor do desenvolvimento regional, nacional e internacional, através de uma relação renovada com a sociedade, do reforço das suas redes de colaboração e de uma presença ativa no espaço europeu de ensino superior, ciência e inovação. A internacionalização, a par da inclusão, deve

tornar-se um traço distintivo da UMinho: não como um fim em si mesmo, mas como expressão de uma Universidade aberta ao mundo e à diversidade.

A nossa proposta articula uma visão integrada para a UMinho, baseada em três vetores fundamentais: valorização e inclusão; inovação e modernização; autonomia, simplificação e transparência. Estes eixos estruturam a resposta aos grandes desafios da contemporaneidade, refletindo um entendimento da Universidade como instituição pública, plural e crítica, orientada para o bem comum e capaz de inspirar transformações sociais, económicas e culturais.

Ao longo do programa, propomos 175 ações para este mandato que se dividem nas áreas funcionais selecionadas para a estrutura das propostas, e que se distribuem de acordo com a figura 2.



Figura 2 – Distribuição das ações por área.

Optamos também por definir horizontes temporais para a sua implementação, usando três categorias, cuja distribuição se explicita na figura 3.

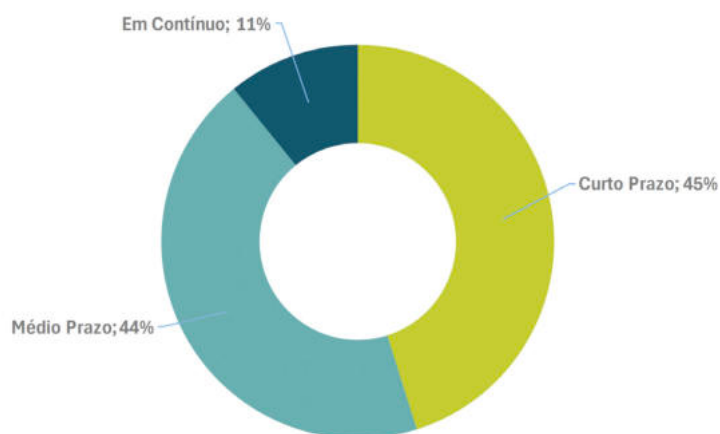


Figura 3 – Distribuição das ações em termos de horizonte temporal previsto.

Este é um programa realista, mas não resignado. Conscientes dos constrangimentos existentes, não deixamos de apontar metas ambiciosas, sustentadas em propostas concretas, exequíveis e monitorizáveis.

Acima de tudo, este é um programa que reafirma um compromisso ético com o serviço público e com a missão universitária. Rejeitamos visões utilitaristas ou minimalistas da Universidade. Defendemos uma instituição que promova o pensamento crítico, o debate plural, a liberdade académica, a justiça e a inclusão. Uma Universidade que forme cidadãos conscientes, profissionais preparados e agentes de mudança.

Apelamos, por isso, à mobilização de toda a comunidade académica. Este não é, ou não deve ser, o programa de uma pessoa nem de uma equipa Reitoral. É um projeto coletivo que só terá sucesso se for apropriado e dinamizado por todos os que vivem e constroem a UMinho todos os dias. Precisamos do envolvimento ativo dos estudantes, da experiência dos docentes e investigadores e do conhecimento institucional e dedicação do PTAG.

Convidamos, assim, cada membro da comunidade a fazer parte deste novo ciclo. A contribuir com ideias, com exigência, com crítica construtiva e, sobretudo, com confiança. A confiança de que é possível fazer melhor, de que é legítimo esperar mais e de que a UMinho tem dentro de si os recursos humanos, científicos e institucionais necessários para se afirmar como uma Universidade de excelência, de proximidade e de futuro.

Esta candidatura não apresenta promessas fáceis nem soluções mágicas. Apresenta, isso sim, uma visão de uma Universidade que inspira, que cuida, que inova e que transforma. Uma Universidade que não tem medo de mudar, que honra o seu passado, mas que não se conforma com ele, e que se prepara, com coragem e inteligência coletiva, para os desafios do futuro.

É tempo de afirmar uma nova ambição para a UMinho. De renovar o contrato entre a Universidade e a sociedade. De construir, com todos e para todos, uma Universidade mais justa, mais livre e mais relevante. É com esse propósito que apresentamos este Programa de Ação. Com responsabilidade. Com integridade. E com a firme convicção de que juntos saberemos transformar o presente e inspirar o futuro.



EQUIPA REITORAL PROPOSTA

REITOR:

Pedro Arezes

VICE-REITORES:

Cultura, Inclusão e Responsabilidade Social:

João Rosas

Educação e Organização Académica:

Cristina Dias

Investigação e Política Científica:

António Salgado

Modernização Institucional:

Nuno Castro

PRÓ-REITORES:

Cooperação Internacional:

Sandra Fernandes

Inovação, Empreendedorismo e Transferência de Conhecimento:

Raul Figueiro

Participação Universitária e Ligação ao Território:

Carlos Videira

Pessoas, Planeamento e Qualidade:

Lígia Rodrigues

Sustentabilidade e Infraestruturas Físicas:

Tiago Miranda





Vice-Reitor para a Cultura, Inclusão
e Responsabilidade Social

JOÃO ROSAS

João Cardoso Rosas nasceu em 1963 no Porto, onde viveu e estudou até concluir a licenciatura em Filosofia na Faculdade de Letras da UP. Tirou o mestrado em Filosofia Social e Política na mesma universidade, com uma dissertação sobre Karl Popper. Doutorou-se no Instituto Universitário Europeu de Florença, em 2001, com uma tese sobre John Rawls e a teoria do “liberalismo político”. Fez a agregação em Filosofia na Universidade do Minho, apresentando uma lição sobre Justiça Distributiva. É Professor Associado, desde 2009, do Departamento de Filosofia da Escola de Letras, Artes e Ciências Humanas da UMinho, aqui tendo desenvolvido o essencial da sua carreira académica.

O seu trabalho de investigação desenvolveu-se em torno da Filosofia Moral e Política, explorando temas como a justiça social, o pluralismo doutrinal e ideológico, o multiculturalismo e a fundamentação dos direitos humanos. Publicou mais de uma centena de trabalhos académicos, incluindo doze livros de sua autoria ou por si editados, em Portugal e no estrangeiro. Fundou o Centro de Ética, Política e Sociedade da UMinho, assim como a revista *Ethics, Politics & Society*. Iniciou aquele que é ainda hoje um dos principais eventos anuais na sua área: os Braga Meetings on Ethics and Political Philosophy.

Lecionou mais de trinta unidades curriculares diferenciadas, não apenas na licenciatura em Filosofia (que ajudou a fundar) e no Mestrado em Filosofia Política (que fundou), mas em vários outros cursos da UMinho e de outras universidades, tanto de graduação como de pós-graduação. Esta atividade letiva envolveu cinco núcleos fundamentais: 1) a História das Ideias e da Filosofia Política; 2) a Filosofia Política e as Teorias da Justiça contemporâneas; 3) a Filosofia dos Direitos Humanos; 4) a Análise das Ideologias; e 5) a Ética Normativa e Aplicada.

Foi professor convidado no Instituto de Estudos Políticos da UCP-Lisboa, na Universidade Autónoma de Madrid, no ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa e na Faculdade de Letras do Porto. Em períodos de licença sem vencimento ou de licença sabática, foi professor visitante na Brown University, Senior Associate Member no St. Antony's College - Universidade de Oxford e investigador visitante no Instituto de Filosofia do Consejo Superior de Investigaciones Científicas, em Madrid.

Foi presidente da Associação Portuguesa de Ciência Política e da Sociedade Portuguesa de Filosofia, cujo Conselho Científico integra. Foi recentemente eleito presidente da Associação Portuguesa de Filosofia Política.

Desenvolveu ampla atividade de divulgação através dos média e mediante palestras em meios não universitários, assim como de transferência de conhecimento, tendo sido responsável, por exemplo, pela introdução da opção de Ciência Política no ensino secundário a nível nacional.

Na ELACH desempenhou, entre outros, os cargos de diretor de curso, diretor de departamento, diretor de unidade de investigação, presidente do Conselho de Escola e presidente da Escola e do seu Conselho Científico. Ao nível da UMinho foi membro, nomeadamente, da Comissão de Ética, do Senado Académico e do Conselho Geral. Foi presidente da Comissão Comemorativa dos 50 anos da Universidade do Minho.

Em 2022 foi agraciado com a Medalha de Prata do Município de Braga.



Vice-Reitora para a Educação
e Organização Académica

CRISTINA DIAS

Cristina Dias é Professora Catedrática da Escola de Direito da Universidade do Minho (EDUM) e investigadora do Centro de Investigação em Justiça e Governança (JusGov) da mesma Escola. Licenciada em Direito pela Universidade do Minho (1998), fez Mestrado em Ciências Jurídico-Civilísticas na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (2002) e Doutoramento na Universidade do Minho (2008). Iniciou a sua carreira académica no ano letivo 1998/1999 na Universidade do Minho, como Assistente-Estagiária, passando a Assistente em 2002, a Professora Auxiliar em 2008 e a Professora Associada em 2016. Em 2015 obteve o título de agregada, conferido em Direito, área de especialização de Ciências Jurídicas Privatísticas, passando a Professora Catedrática em 2021. É atualmente Presidente da EDUM (2020-2023 e 2023-2026), Diretora do Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões e vogal da comissão do curso de Doutoramento em Ciências Jurídicas, tendo sido anteriormente Vice-Presidente da EDUM e Presidente do Conselho Pedagógico (2014-2017; 2017-2020), Diretora do Curso de Licenciatura em Direito, membro do Conselho da Escola de Direito e do Conselho Científico da EDUM.

A sua investigação e áreas de lecionação centram-se no Direito da Família, Direito das Sucessões e Direito das Crianças, tendo participado em projetos de investigação nessas áreas, em inúmeros congressos e conferências nacionais e internacionais, em várias sessões de estudo organizadas por diversas entidades jurídicas (Ordem dos Advogados, Centro de Estudos Judiciários, Associações Jurídicas), integrou a comissão organizadora e/ou a comissão científica de vários congressos, organizou e coorganizou cursos breves nas áreas referidas. Orientou várias dissertações de mestrado e teses de doutoramento.

Publicou cerca de uma dezena de monografias e mais de 100 artigos em obras coletivas, revistas e atas de congressos, sendo frequentemente citada pela doutrina e jurisprudência. Coordenou obras coletivas e atas de congressos. Participou em vários júris de concursos de professores e provas académicas. Foi revisora de vários textos para revistas jurídicas. É membro de associações e entidades científicas relevantes, como a Associação Jurídica de Braga, o Centro de Direito da Família de Coimbra, a International Society of Family Law, a Academia Internacional de Derecho de Sucesiones ou a Law and Society Association. É Diretora da revista Cadernos de Direito Privado, integrando o seu conselho de redação. Foi vogal do Conselho Superior do Ministério Público. Na qualidade de Presidente da EDUM integra a Rule of Law Global Academic Partnership e o Conselho das Escolas de Direito Portuguesas.



Vice-Reitor para a Investigação
e Política de Ciência

ANTÓNIO SALGADO

António Salgado é licenciado em Biologia Aplicada (Escola de Ciências, 2000), doutorado em Ciência e Tecnologia de Materiais – Engenharia de Tecidos e Materiais Híbridos (Escola de Engenharia, 2005) e Agregado em Ciências da Saúde (Escola de Medicina, 2018), pela Universidade do Minho. Entre 2005-2008 foi investigador de Pós-Doutoramento na Universidade de Toronto e no Instituto de Investigação em Ciência da Vida e da Saúde (Escola de Medicina, Universidade do Minho), com um trabalho dedicado ao estudo dos efeitos da atividade parácrina de células estaminais no sistema nervoso central, tendo sido de seguida Investigador Auxiliar (2008-2013), Investigador Principal (2013-2019) e Investigador Principal com Agregação (2019-2021) no ICVS, no qual fundou e lidera a equipa de investigação temática ReNEU. Atualmente é Investigador Coordenador e Vice-Presidente para a Investigação na Escola de Medicina da Universidade do Minho (desde 2022), tendo sido presidente do conselho de escola entre 2021-2022. É também membro da direção do ICVS (desde 2022), presidente da B.ACIS – Centro de Inovação em Saúde (desde 2024) e membro das Comissões dos Cursos de Doutoramento Ciências da Saúde (desde 2021) e Biomedicina e Ciências da Saúde (desde 2024).

A sua principal área de investigação está direcionada para o desenvolvimento de estratégias terapêuticas em medicina regenerativa do sistema nervoso central através da utilização do secretoma de células estaminais em articulação com outras áreas nomeadamente biotecnologia de células estaminais e bioreactores, hidrogéis e sistemas de libertação controlada, e modelos celulares 3D. É autor de 180 artigos científicos em revistas internacionais indexadas (10300 citações e índice h de 51, Scopus), mais de 20 capítulos de livros e 2 patentes, tendo editado também um livro. Simultaneamente, coordenou a participação da Universidade do Minho em 27 projetos financiados por entidades nacionais, internacionais e parceiros industriais, de onde se destacam a Comissão Europeia, Fundação La Caixa e Wings for Life Spinal Cord Research Foundation, tendo adicionalmente sido membro da equipa em 17 projetos. Orientou 24 alunos de doutoramento e 23 de mestrado, tendo supervisionado 7 investigadores de pós-doutoramento.

Foi também convidado para dar mais de 100 palestras em congressos e institutos de investigação, tendo organizado até à data 12 congressos e simpósios internacionais, assim como diversas atividades de disseminação de ciência em conjunto com membros da comunidade civil, nomeadamente escolas secundárias e associações de pacientes. Integrou também painéis de avaliação de bolsas e projetos científicos em estruturas nacionais e internacionais nomeadamente na FCT, Horizonte Europa, European Research Council, European Innovation Council, entre outras. Foi presidente da direção da Sociedade Portuguesa de Células Estaminais e Terapias Celulares (2019-2023) e membro da direção da Sociedade Europeia para a Regeneração do Nervo Periférico (2014-2015).

Ao longo da sua carreira recebeu várias prémios e distinções, dos quais se destacam o Prémio Gulbenkian em Investigação na Fronteira das Ciências da Vida, o Prémio de Investigação Melo e Castro em lesões vertebro-medulares, Prémio Grünenthal em Investigação Básica e Prémio de Mérito Científico da Universidade do Minho.



Vice-Reitor para a Modernização
Institucional

NUNO CASTRO

Nuno Castro é Professor Associado de Física na Universidade do Minho. É doutorado em Física Experimental pela Universidade de Coimbra (2008), Mestre em Física pelo Instituto Superior Técnico (2003) e licenciado em Física pela Universidade de Coimbra (2000), tendo igualmente sido investigador de pós-doutoramento na Universidade de Granada, em Espanha (2008-2010). A sua investigação desenvolve-se na área de Física das Partículas, integrando o Laboratório de Instrumentação e Física Experimental de Partículas (LIP), onde é atualmente membro da Direção e coordenador do polo do LIP no Minho. O seu trabalho destaca-se pela participação na colaboração ATLAS no CERN, o Laboratório Europeu de Física de Partículas, onde a sua investigação se foca na pesquisa de novos fenómenos para além do Modelo Padrão da Física de Partículas, usando técnicas avançadas de análise de dados. Na Colaboração ATLAS coordenou vários grupos de investigação relacionados com a Física do Quark Top e a pesquisa de novas partículas, tendo igualmente tido funções de gestão. A computação avançada é parte integrante da sua atividade de investigação, tendo fundado e coordenado o Centro de Competências em Simulação e Big Data do LIP e sendo atualmente Presidente do Conselho Diretivo do CNCA - Centro Nacional de Computação Avançada.

É autor de diversos artigos científicos em revistas internacionais indexadas (1520, correspondentes a 104361 citações, de acordo com a base de dados Scopus), destacando entre eles 57 principais (correspondentes a um índice-h de 28). Foi investigador principal de 2 projetos científicos nacionais, co-investigador principal de outros dois e membro da equipa de diversos projetos nacionais e internacionais. Coordena atualmente na Escola de Ciências um projeto de inovação em parceria com a Bosch Car Multimedia. É revisor de várias revistas científicas indexadas e já avaliou projectos científicos em Portugal, França, Suíça e Polónia. Enquanto membro da Colaboração ATLAS recebeu os prémios *High Energy & Particle Physics* da Sociedade Europeia de Física (2013) e *Breakthrough in Fundamental Physics* (2025).

Na Universidade do Minho leciona diversas Unidades Curriculares na área da Física a nível de licenciatura, mestrado e doutoramento, tendo sido Diretor do Mestrado em Física. Orientou e co-orientou 18 teses de mestrado e 6 teses de doutoramento em Física e áreas conexas (Ciências da Computação e Química), e supervisionou 3 investigadores de pós-doutoramento. É co-coordenador da rede internacional de doutoramento IDPASC, cuja comissão executiva integra, em representação de Portugal.

Foi Vice-Presidente para a Investigação e Inovação Científica da Escola de Ciências da Universidade do Minho entre 2021 e 2025, tendo sido eleito para o Conselho Geral desta Universidade em 2025. No CERN, representou Portugal nos grupos de trabalho do Conselho dedicados ao Alargamento Geográfico e à Governança e integra as Comissões de revisão financeira das experiências ATLAS, CMS, Compass, SND@LHC e Dune.

Tem uma intensa atividade de divulgação científica, organizando e participando diversos eventos destinados ao público em geral e a estudantes do Ensino Secundário. Escreve regularmente em jornais regionais e nacionais sobre temas de ciência e participou em podcasts sobre ciência e inovação.



Pró-Reitora para a Cooperação
Internacional

SANDRA FERNANDES

Sandra Dias Fernandes é Professora Associada com Agregação no Departamento de Ciência Política da Universidade do Minho, onde desenvolve atividade de docência e de investigação desde 2001. É, atualmente, Diretora do Centro de Investigação em Ciência Política (CICP), onde liderou a recente candidatura à FCT, com a classificação de “Excelente”. Com formação académica de base em Relações Internacionais pela mesma universidade, completou o Mestrado em Estudos Europeus e concluiu o doutoramento em Ciência Política, com especialização em Relações Internacionais, no Institut d’Études Politiques de Paris (Sciences Po), sob orientação do Professor Bertrand Badie. Obteve a Agregação em Ciência Política e Relações Internacionais em 2022, com uma lição subordinada às relações entre a União Europeia e a Rússia.

Ao longo da sua carreira, tem-se destacado pela produção científica centrada nas dinâmicas geopolíticas europeias, segurança internacional, multilateralismo e relações UE-Rússia, com dezenas de artigos publicados em revistas científicas indexadas e capítulos de livros em editoras internacionais. É autora e editora de várias obras coletivas sobre geopolítica e política externa, incluindo temas como a guerra na Ucrânia, o espaço pós-soviético e os desafios à ordem internacional liberal.

Tem assumido responsabilidades editoriais como coeditora de revistas como o Journal of Contemporary European Studies. É também editora associada das revistas Frontiers in Political Science e Frontiers in Human Dynamics, nas secções dedicadas a Refugiados e Conflitos.

Sandra Fernandes participou em diversas visitas de investigação e programas de docência em universidades e centros de investigação na Europa, América do Norte e Eurásia, com destaque para instituições como o CEPS em Bruxelas, MGIMO em Moscovo, a Universidade de Tartu na Estónia, e a Universidade de Washington em Seattle. Tem sido convidada para integrar painéis de especialistas e conferências internacionais de alto nível, em fóruns promovidos por instituições como o Parlamento da Letónia, a Fundação Friedrich-Ebert, o Instituto Alemão de Estudos de Segurança, e o Instituto da Defesa Nacional.

Ao longo da sua carreira, tem procurado reforçar os laços entre a academia, a diplomacia e a sociedade civil, coordenando seminários, conferências e ciclos de debates sobre segurança europeia, política externa e cultura estratégica. Foi também premiada com diversas bolsas de mérito da FCT, Fundação Calouste Gulbenkian e Sciences Po, e distinguida com o Prémio Jacques Delors para a melhor dissertação sobre integração europeia. Tem uma presença regular nos media nacionais e internacionais, onde contribui ativamente para o debate público sobre os principais temas da atualidade internacional.

O seu percurso reflete um compromisso com o serviço público universitário, com a internacionalização do conhecimento e com a promoção de uma cultura académica atenta aos desafios contemporâneos da ordem internacional.



Pró-Reitor para a Inovação, Empreendedorismo
e Transferência de Conhecimento

RAUL FANGUEIRO

Raul Fangueiro, nasceu em Braga, é casado e pai de três filhas. É doutorado em Engenharia Têxtil e agregado em Materiais e Processamentos Avançados pela Universidade do Minho. Atualmente, é Professor Catedrático do Departamento de Engenharia Têxtil, assumindo o cargo de Vice-Presidente da Escola de Engenharia da Universidade do Minho, sendo responsável pelo pelouro de Interação com a Sociedade. Desde novembro de 2024 é membro do Conselho Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, por convite do Governo Português. É o mentor e o Presidente da Direção da Associação FIBRENAMICS - Instituto de Inovação em Materiais Fibrosos e Compósitos, interface da Universidade do Minho, dedicada à geração, valorização e transferência de conhecimento em materiais avançados. Foi Diretor do Departamento de Engenharia Mecânica e do Centro de Ciência e Tecnologia Têxtil da mesma Universidade. Integra a Comissão Científica da Guimarães Capital Verde Europeia 2026 e o Conselho Consultivo Local de Inovação e Ciência de Braga.

Raul Fangueiro tem mais de 220 artigos publicados em revistas científicas de renome internacional (Google Scholar H factor: 54), 550 publicações em conferências, 36 livros e 40 patentes, sendo um dos 2% cientistas mais influentes do mundo (Elsevier e Stanford University). Tem coordenado vários projetos de investigação, desenvolvimento e inovação, nacionais e internacionais, em materiais fibrosos e compósitos avançados, principalmente para aplicações em construção, defesa e proteção, arquitetura, mobilidade e medicina, explorando as características e as propriedades únicas destes materiais. Supervisionou mais de três dezenas de trabalhos científicos de doutoramento e de pós-doutoramento, sendo ainda o presidente da AUXDEFENSE – World Conference on Advanced Materials for Defense (4 edições) e da ICNF – International Conference on Natural Fibers (7 edições). Raul Fangueiro é membro do conselho editorial de várias revistas científicas internacionais líderes em materiais avançados, e membro de vários grupos de trabalho da Agência Europeia de Defesa e da NATO.

Na Universidade do Minho leciona ou lecionou diversas Unidades Curriculares na área dos Materiais, a vários cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento, com particular enfoque para os Materiais Compósitos Estruturais, Materiais de Construção, Têxteis Multifuncionais e Têxteis Técnicos.

Foi mentor de várias spin-offs e start-ups universitárias, baseadas em realizações científicas e tecnológicas, que refletem a sua aposta contínua na transformação de conhecimento em inovação com impacto. Neste âmbito, tem desenvolvido projetos de inovação de referência com empresas de diferentes setores industriais, tanto a nível nacional como internacional, transformando conhecimento em produtos e tecnologias de elevado valor acrescentado e com forte implantação no mercado.

Por acreditar numa forte ligação entre a engenharia e a arte, mantém uma profunda ligação à cultura e às artes, especialmente à música, tendo sido fundador de diversos projetos neste âmbito.



Pró-Reitor para a Participação Universitária
e Ligação ao Território

CARLOS VIDEIRA

Carlos Alberto da Fonte Videira nasceu a 31 de março de 1991, em Vila Praia de Âncora.

É licenciado em Relações Internacionais, mestre em Direitos Humanos, com uma dissertação intitulada “A Circulação de Escutas Telefónicas no Espaço Público”, e doutorado em Ciências da Administração, tendo defendido a tese “A Contratação Pública Sustentável em Portugal”. No âmbito do percurso de doutoramento, foi distinguido com o Prémio de Mérito Escolar da Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho (2021).

Durante o seu trajeto académico, assumiu diversas funções de representação estudantil. Foi presidente do Centro de Estudos do Curso de Relações Internacionais (2011–2012) e presidiu à Associação Académica da Universidade do Minho, cumprindo três mandatos consecutivos (2013–2016). Nesse período, foi também presidente do Conselho de Administração da Rádio Universitária do Minho. Integrou o Senado Académico da Universidade do Minho (2011–2013) e, mais tarde, o Conselho Geral (2013–2017).

Representou ainda os estudantes do ensino superior universitário no Conselho Nacional de Educação (2013–2016) e integrou o Conselho Municipal de Educação de Braga (2014–2017). Exerceu também funções como presidente da Mesa da Assembleia Geral da Federação Académica do Desporto Universitário (2015–2017).

Iniciou a carreira profissional no Porto como coordenador do Pólo Zero, espaço de apoio ao movimento associativo, sendo responsável pela sua abertura ao público em 2016. Em 2017, colaborou com os Serviços de Apoio ao Reitor da Universidade do Minho, na área da internacionalização, e entre 2018 e 2021 exerceu as funções de Assessor do Administrador e Diretor do Departamento de Desporto e Cultura dos Serviços de Ação Social.

Desde dezembro de 2021, é Administrador Executivo da BragaHabit – Empresa Municipal de Habitação de Braga, tendo ainda sob sua tutela o Human Power Hub - Centro de Inovação Social de Braga. Durante o seu mandato, a empresa foi reconhecida com o Scroll of Honour Award da UN-Habitat (2023), o selo URBACT Good Practice (2024), o Prémio Ouro da Comissão Europeia na categoria “Habitação Inclusiva” e o Prémio de Boas Práticas em Inovação Pública da Secretaria-Geral Ibero-Americana (2025). Foi ainda finalista dos Prémios Regiostars (2024) e dos European Responsible Housing Awards (2025).

Paralelamente, é vogal do Conselho de Administração da Fundação Bracara Augusta desde 2019 e secretário da Mesa da Assembleia Geral da Associação Portuguesa de Habitação Municipal desde 2022.



Pró-Reitora para as Pessoas, Planeamento
e Qualidade

LÚGIA RODRIGUES

Licenciada em Engenharia Biológica pela UMinho (1997), prosseguiu estudos de Mestrado no Centro de Engenharia Biológica (2001) e de Doutoramento na mesma instituição (2005), com estágio na Universidade de Groningen. Realizou pós-doutoramento no IPATIMUP, no CEB/UMinho e na Universidade de Lund (2006–2007).

Iniciou a carreira docente no Departamento de Engenharia Biológica como Professora Auxiliar Convidada (2007–2011), tendo sido promovida a Professora Auxiliar (2011–2018), com nomeação definitiva em 2017 e provas de agregação em 2018. Foi Diretora do DEB entre 2019 e 2022. É atualmente Professora Associada com Agregação. Exerce funções de Vice-Presidente e Presidente do Conselho Pedagógico da Escola de Engenharia (desde 2022), Diretora-Adjunta do CEB (desde 2020) e coordenadora do grupo de investigação SynBiomics.

É membro integrado do CEB e do LABBELS – Laboratório Associado em Biotecnologia, Bioengenharia e Sistemas Microeletromecânicos. A sua investigação centra-se no desenvolvimento de bioprocessos para produzir moléculas bioativas e suas aplicações industriais. Liderou ou participou em 43 projetos competitivos, incluindo colaborações com o MIT e a UC Berkeley, onde realizou períodos de pós-doutoramento. Coordenou projetos de grande dimensão e integrou iniciativas europeias e nacionais de relevo (BackBerry, BioTecNorte, MultiBiorefinery, ITN VIBRANT). Beneficiou de uma bolsa “Ciência sem Fronteiras” (2014–2016), reforçando colaborações com o Brasil. Integrou o Comité Científico da Bio-based Industries Joint Undertaking (2017–2021). Atualmente coordena ou participa em vários projetos financiados.

Publicou até à data 216 artigos em revistas internacionais indexadas, 40 capítulos de livros e editou um livro. Participou em mais de 250 conferências nacionais e internacionais. O seu trabalho conta com mais de 14.000 citações e um índice h de 63 (Scopus, agosto 2025). Recebeu múltiplos Diplomas de Mérito da Escola de Engenharia da UMinho em produção científica (2020–2023) e mérito pedagógico (2023).

Na vertente pedagógica, leciona em diversos cursos de mestrado e doutoramento. Foi Diretora do Mestrado em Ciências e Tecnologia Alimentar (2016–2019) e do Programa Doutoral em Bioengenharia (MIT-Portugal) (2020–2024), Membro da Comissão de Curso do Mestrado em Engenharia Química e Biológica (2020–2022) e do Doutoramento em Engenharia Química e Biológica (2020–2022). Orientou mais de 100 dissertações de mestrado, 36 teses de doutoramento e supervisionou 19 investigadores de pós-doutoramento.

Possui experiência relevante de avaliação de cursos, projetos e bolsas a nível nacional e internacional; avaliação de desempenho de investigadores; participação em júris de concursos académicos; criação de cursos; auditorias e processos disciplinares. Integrou os grupos de trabalho de revisão do regulamento académico e ensino a distância. Integra a Comissão de Acompanhamento do Sistema de Gestão da Qualidade da UMinho.

Foi Vogal do Colégio de Engenharia Química e Biológica da Ordem dos Engenheiros da Região Norte (2019–2022) e Membro do Conselho Disciplinar (2022–2025). Co-fundou e exerceu funções de CEO na spin-off BIOTEMPO (2002–2007), tendo ainda sido promotora da INCEPTION. Atualmente integra o Conselho de Administração do BioData.pt, a Assembleia Geral do CeNTI, a Comissão de Especialização em Ensino e Investigação da OERN e o Conselho Consultivo Local de Inovação e Ciência de Braga.



Pró-Reitor para a Sustentabilidade e
Infraestruturas Físicas

TIAGO MIRANDA

Tiago Miranda é Professor Auxiliar com Agregação no Departamento de Engenharia Civil da Universidade do Minho e membro efetivo do Institute for Sustainability and Innovation in Structural Engineering (ISISE) e no Laboratório Associado Advanced Production and Intelligent Systems (ARISE). Tem um doutoramento em Engenharia Civil pela Universidade do Minho e leciona unidades curriculares da área disciplinar de Transportes e Geotecnia, tendo sido, também, Associate Researcher na Universidade de Newcastle, Inglaterra, entre 2018 e 2022. Com 25 anos de experiência académica e aplicada, o seu trabalho incide nas temáticas da Engenharia Geotécnica, da Gestão de Ativos e da Sustentabilidade na Construção.

Ao longo da sua carreira, Tiago Miranda tem desenvolvido trabalho de investigação aplicada na gestão de ativos, monitorização avançada e análise numérica de estruturas geotécnicas e desenvolvimento de materiais ecoeficientes. Publicou mais de 230 documentos científicos em revistas e conferências e participou ativamente em 43 projetos de investigação nacionais e europeus. Na base de dados Scopus apresenta um h-index de 31 e 2660 citações e apresenta um elevado nível de internacionalização com mais de metade das suas publicações em revista internacional com participação de coautores de instituições estrangeiras.

Tiago Miranda fez parte de um número significativo de comissões científicas e técnicas, das quais se destaca a participação no Asset Management Committee da International Road Federation (IRF). Participou, também, em numerosas comissões organizadoras de congressos internacionais, nacionais e cursos avançados.

A sua atividade de transferência de conhecimento inclui o desenvolvimento e registo de dois softwares, nomeadamente o LEVEL-AMS e o LEVEL-SENSING, que são atualmente utilizados pela indústria e comercializados pela empresa LEVEL, da qual é sócio-fundador, e que atua nas área da Gestão de Ativos e Monitorização Avançada de Estruturas Geotécnicas.

Na dimensão de gestão universitária foi membro do Conselho Geral da Universidade do Minho entre 2022 e 2025, onde coordenou a Comissão Especializada de Governação, Assuntos Institucionais e Assuntos Financeiros, membro do Conselho de Escola de Engenharia da Universidade do Minho e Diretor-Executivo do Instituto de Ciência e Inovação da Universidade do Minho (IB-S) durante 7 anos (2014-2020).

DOCUMENTOS DE APOIO

- Draghi, M. (2024). The future of European competitiveness. Report for the President of the European Commission. European Commission. Disponível em <https://ec.europa.eu>
- European University Association (EUA). (2025). Key principles for attractive and sustainable academic careers. Brussels: EUA.
- Fonseca, A., Sá, C., Viana, C., Araújo, E., Sousa, H., Almeida, L., Fernandes, L.C. & Vasconcelos, R. (2020). Corpo docente da Universidade do Minho: Caracterização demográfica e estratégias de rejuvenescimento. Conselho Geral da Universidade do Minho. Disponível em: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/73865/1/DOCENTESUM_final.pdf
- Heitor, M. (coord.) et al. (2024). Align, act, accelerate: A strategic assessment of Horizon Europe and its successor. Independent Expert Group on the interim evaluation of Horizon Europe and the preparation of the next Framework Programme for Research and Innovation. European Commission.
- Letta, E. (2024). Much more than a market: Speed, security, solidarity – Empowering the Single Market to deliver a sustainable future and prosperity for all EU Citizens. Report requested by the European Council. Brussels: European Commission.
- OECD (2022). Resourcing Higher Education in Portugal, Higher Education. OECD Publishing. Paris. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/a91a175e-en>
- RSUM22 e RSUM23. Relatórios de Sustentabilidade da Universidade do Minho. Disponíveis em <https://www.uminho.pt/PT/uminho/Sustentabilidade/Paginas/default.aspx#/Documentos>.
- UMinho (2025). Relatório de Atividades e Contas Consolidadas 2024 - Grupo Público Universidade do Minho. Documento interno discutido e apresentado no Senado e aprovado em Conselho Geral.

Créditos fotográficos

Fotografias gentilmente cedidas por Leonor Lapa Carneiro e Nuno Gonçalves.

