



# **Uma Universidade Transformadora Uma Universidade em Transformação**

Trajetórias da Universidade do Minho (2017-2025)

Rui Vieira de Castro

Coleção Documentos





UMinho Editora  
Documentos

AUTOR  
Rui Vieira de Castro

COORDENAÇÃO EDITORIAL  
Maria Manuela Martins

DESIGN  
Tiago Rodrigues

PAGINAÇÃO  
Carlos Sousa | Talento & Tradição

EDIÇÃO UMinho Editora

LOCAL DE EDIÇÃO Braga 2025

DEPÓSITO LEGAL

e-ISBN 978-989-9074-88-0

DOI <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.230>

Os conteúdos apresentados (textos e imagens) são da exclusiva responsabilidade dos respetivos autores.  
© Autores / Universidade do Minho – Proibida a reprodução, no todo ou em parte, por qualquer meio, sem autorização expressa dos autores.

# **Uma Universidade transformadora. Uma Universidade em transformação**

Trajetórias da  
Universidade  
do Minho (2017-2025)

	Sumário	4
	Siglas	11
	Prefácio	15
1	A UNIVERSIDADE NO SEU CONTEXTO	19
1.1.	Alguns aspectos da história da Universidade	21
1.2.	O contexto nacional do Ensino Superior: Elementos de caracterização	24
1.3.	A estratégia de governação da UMinho no período 2017-2021 e 2021-2025	28
2.	ASSEGURAR UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE	37
2.1.	Evolução da oferta formativa	39
2.2.	Evolução dos estudantes inscritos	43
2.3.	Evolução dos estudantes graduados	48
2.4.	A inovação pedagógica	49
2.5.	Acompanhamento e promoção do sucesso académico dos estudantes	50
2.6.	Educação doutural	52
2.7.	Educação e iniciação à investigação científica	53
2.8.	Espaços pedagógicos	54
3.	ALARGAR AS FRONTEIRAS DO CONHECIMENTO	57
3.1.	Os investigadores da UMinho: A concretização da carreira de investigação	59
3.2.	Produção científica e indicadores de excelência	61
3.3.	Unidades de investigação: Avaliação e reconhecimento	62
3.4.	Projetos competitivos e financiamento da investigação	65
3.5.	Infraestruturas de apoio à investigação	67
3.6.	Disseminação do conhecimento científico	68
4.	REDES INTERNACIONAIS E MOBILIDADE ACADÉMICA	73
4.1.	As redes internacionais de universidades	75
4.2.	Estudantes internacionais e mobilidade académica	78

5.	ULTRAPASSAR OS MUROS E INTERAGIR COM A SOCIEDADE	81
5.1.	A Universidade como agente de inovação	83
5.2.	A Universidade e a promoção cultural	86
5.3.	Parcerias com as entidades do território	90
5.4.	Disseminação da cultura científica	91
5.5	Comunicação institucional e presença nos <i>media</i>	92
5.6.	A relação com os antigos estudantes	94
6.	DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	97
6.1.	Desenvolvimento institucional	99
6.2.	A modernização administrativa	102
6.3.	Transparência, avaliação interna e prestação de contas	106
6.4.	Cultura de qualidade e melhoria contínua	107
7.	A QUALIDADE DE VIDA E OS CAMPI	109
7.1.	A afirmação dos valores, a promoção da inclusão e o combate à discriminação	111
7.2.	Sustentabilidade ambiental	115
7.3.	Infraestruturas	116
8.	AS PESSOAS	121
8.1.	Docentes, investigadores e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão	123
8.2.	Formação e desenvolvimento dos recursos humanos	127
9.	A TRANSFORMAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA DA UNIVERSIDADE DO MINHO (2017-2025)	129
9.1.	Indicadores e tendências: Crescimento, sustentabilidade e desafios	131
9.2.	Reforço da eficiência e transparência financeira (2022-2025)	138
9.3.	Uma trajetória de sustentabilidade e inovação	142
	EM MODO DE CONCLUSÃO: A UMINHO FACE AOS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS	145

ANEXO I – Composição da equipa de gestão nos mandatos 2017-2021 e 2021-2025	155
ANEXO II – Principais documentos de regulação referentes ao período 2017-2025	159

## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1	Evolução do número de cursos conferentes de grau, em funcionamento.	40
Fig. 2	Evolução do número de estudantes entre 2017-2018 e 2025-2026.	44
Fig. 3	Evolução do número de estudantes entre 2017 e 2025.	46
Fig. 4	Evolução da percentagem de colocados na 1. <sup>a</sup> fase do CNA.	47
Fig. 5	Graduados pela Universidade do Minho entre 2017 e 2025.	48
Fig. 6	Evolução do número de investigadores de carreira entre 2017 e 2025.	60
Fig. 7	Evolução do número de investigadores de projetos e bolseiros de investigação.	61
Fig. 8	Publicações indexadas na SCOPUS (2017-2024), por tipo de publicação.	62
Fig. 9	Evolução do número de documentos depositados no RepositóriUM.	69
Fig. 10	Dataverses e datasets registados no data RepositóriUM.	70
Fig. 11	Evolução dos estudantes em mobilidade <i>in</i> e <i>out</i> .	79
Fig. 12	Evolução do staff em mobilidade <i>in</i> e <i>out</i> .	80
Fig. 13	Evolução do corpo de docentes de carreira e de docentes convidados.	124
Fig. 14	Distribuição dos docentes de carreira por categoria (carreira universitária).	124
Fig. 15	Distribuição dos docentes de carreira por categoria (carreira politécnica).	125
Fig. 16	Saldos da gerência.	134
Fig. 17	Evolução da receita (sem saldos de gerência) e da despesa (2017-2024).	135



Tab. 1	Cursos não conferentes de grau (aliança de pós-graduação), em funcionamento, por ano.	41
Tab. 2	Evolução do número de estudantes entre 2017 e 2025, por grau.	45
Tab. 3	Evolução do número de inscritos no 1.º ano, no CNA, no concurso local, nos concursos especiais e nos regimes especiais.	47
Tab. 4	<i>Workshops</i> de curta duração para os estudantes.	52
Tab. 5	<i>Workshops</i> para os orientadores.	53
Tab. 6	Publicações indexadas na SCOPUS (2017-2024), por tipo de publicação.	61
Tab. 7	Resultados da Avaliação FCT em 2017 e 2024-2025.	63
Tab. 8	Número de projetos de investigação.	65
Tab. 9	Valor do financiamento dos projetos de investigação.	66
Tab. 10	Documentos disponibilizados no RepositóriUM, por tipo.	69
Tab. 11	Evolução dos estudantes internacionais inscritos.	78
Tab. 12	Distribuição dos trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão por carreira.	126
Tab. 13	Principais rubricas de receita (2017-2024).	133
Tab. 14	Principais rubricas de despesa (2017-2024).	135
Tab. 15	Indicadores de rentabilidade e sustentabilidade operacionais (2019 reexpresso – 2024).	137



## Siglas

- 3Bs – Grupo de Investigação em Biomateriais, Biodegradáveis e Biomiméticos  
A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior  
AAUMinho – Associação Académica da Universidade do Minho  
ADB – Arquivo Distrital de Braga  
AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal  
BLCS – Biblioteca Lúcio Craveiro da Silva  
BPB – Biblioteca Pública de Braga  
BRT – Bus Rapid Transit  
CAE – Comissão de Avaliação Externa  
CBMA – Centro de Biologia Molecular e Ambiental  
CCDR-N – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte  
CdS – Casa de Sarmento  
CEB – Centro de Engenharia Biológica  
CF – Centro de Física  
CIIES – Centro de Investigação, Inovação e Ensino Superior  
CNA – Concurso Nacional de Acesso  
CNC – Comissão de Normalização Contabilística  
CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa  
CPUO – Conselho de Presidentes de Unidades Orgânicas  
CRIA – Centro em Rede de Investigação em Antropologia  
CTEM – Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática  
CTI – Centro de Tecnologia e Inovação  
EAAD – Escola de Arquitetura, Arte e Design  
EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization  
EC – Escola de Ciências  
ECDU – Estatuto da Carreira Docente Universitária  
ECPDESP – Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico  
ECTS – European Credit Transfer System  
ED – Escola de Direito  
EE – Escola de Engenharia  
EEES – Espaço Europeu de Ensino Superior  
EEG – Escola de Economia, Gestão e Ciéncia Política  
ELACH – Escola de Letras, Artes e Ciéncias Humanas  
EMED – Escola de Medicina  
ENE – Estudante com Necessidades Educativas Especiais  
EPIC – Execelênciia Pedagógica e Inovação em Criação  
EPsi – Escola de Psicologia

ERC – European Research Council  
ESE – Escola Superior de Enfermagem  
ESPAP – Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública  
ETI – Equivalente a Tempo Integral  
EUA – European University Association  
EuroHPC – Empresa Comum para a Computação Europeia de Alto Desempenho  
FAQ – Perguntas Frequentes  
FCG – Fundação Calouste Gulbenkian  
FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia  
GCI – Gabinete de Comunicação e Imagem  
GPE – Gabinete de Projetos Especiais  
GTAEDES – Grupo de Trabalho para o Apoio a Estudantes com Deficiências no Ensino Superior  
I&D – Investigação e Desenvolvimento  
I3Bs – Instituto de Biomateriais, Biodegradáveis e Biomiméticos  
ICM – International Credit Mobility  
ICS – Instituto de Ciências Sociais  
IE – Instituto de Educação  
IES – Instituição de Ensino Superior  
IGF – Instituto de Gestão Financeira  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa  
ISISE – Instituto para a Sustentabilidade e Inovação em Estruturas de Engenharia  
LA – Laboratórios Associados  
MACC – Minho Advanced Computing Centre  
MENAC – Mecanismo Nacional Anticorrupção  
MEP – Método da Equivalência Patrimonial  
MIRRI – Infraestrutura em Investigação em Recursos Macrobianos  
NPIDSE – Núcleo de Promoção da Inclusão, Desenvolvimento e Sucesso dos Estudantes  
ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável  
PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa  
PAUM – Portal de Aprendizagens da UMinho  
PREVPAP – Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública  
PRR – Plano de Recuperação e Resiliência  
RGPC – Regime Geral de Prevenção da Corrupção  
RGPDI – Regime Geral de Proteção de Denunciantes e Infrações  
RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior  
SAc – Senado Académico  
SASUM – Serviços de Ação Social da Universidade do Minho  
SI – Sistemas de Informação  
SIGAQ-UM – Sistema Interno de Gestão da Qualidade da Universidade do Minho  
SMS – Sociedade Martins Sarmento  
SNC-AP – Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas  
TI – Tecnologia da Informação  
TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UA – Universidade de Aveiro

UAUM – Unidade de Arqueologia da Universidade do Minho

UE – União Europeia

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

UNICEF – United Nations International Children's Emergency Fund

UNISF – Universidade sem Fronteiras

UNL – Universidade Nova de Lisboa

UO – Unidade Orgânica

UP – Universidade do Porto

US – Unidades de Serviços

USAAE – Unidade de Serviços de Apoio às Atividades de Educação

USCP – Unidade de Serviços de Contratação Pública

USDB - Unidade de Serviços de Documentação e Bibliotecas

USFP – Unidade de Serviços Financeiro e Patrimonial

USSIC – Unidade de Serviços dos Sistemas de Informação e Comunicações

UTAustin – Universidade do Texas, em Austin



## Prefácio

Escrever um livro sobre a vida de uma Universidade é sempre um exercício exigente porque implica caracterizar circunstâncias, descrever um percurso, explicar decisões tomadas, sinalizar os resultados obtidos, e identificar limitações e obstáculos. Quando esse exercício se refere à Instituição por cuja gestão se foi responsável ao mais alto nível, que se serviu e se viveu de forma intensa ao longo de vários anos, a dificuldade acentua-se.

Entre o envolvimento pessoal e a responsabilidade institucional, entre o concetual e o factual, entre as intenções e as evidências, entre a memória e os factos é preciso encontrar um equilíbrio que assegure a justeza e a utilidade do exercício.

Não pretendo um escrito laudatório da Instituição e do que ela foi conseguindo, nem, muito menos, um texto autojustificativo. Não se trata de procurar reconhecimento, mas de deixar um testemunho. Este texto pretende ser uma contribuição honesta e, tanto quanto possível, objetiva para a compreensão do que foi a Universidade do Minho entre 2017 e 2025, no contexto que foi o seu, com os desafios que enfrentou, na medida em que as equipas reitorais que coordenei os puderam identificar e endereçar na sua ação. Assume-se, assim, como um exercício de prestação de contas, dirigido à comunidade académica, aos parceiros institucionais, e a todos os que, de diferentes formas, se relacionam ou foram relacionando com a Universidade.

O período em análise foi marcado por rápidas e, por vezes, disruptivas transformações políticas, sociais, económicas, tecnológicas e culturais, tanto em Portugal como na Europa e à escala global. A instabilidade e a polarização política, com a emergência e rápida consolidação do populismo e do extremismo, as crises económicas, a transição climática, a acelerada digitalização da sociedade e o peso das redes sociais na configuração do espaço e do debate públicos refletiram-se também no ambiente universitário, exigindo uma constante afirmação dos seus valores, da sua missão e dos seus objetivos. A Universidade do Minho não ficou imune àquelas transformações e às tensões delas decorrentes.

Os efeitos, prolongados no tempo, da crise financeira do início da última década, da pandemia da COVID-19 e da guerra da Ucrânia agravaram os desafios financeiros e criaram um novo quadro de prioridades para a gestão universitária, colocando à prova a capacidade de resiliência e de adaptação das instituições de ensino superior (IES). A Universidade foi confrontada com a necessidade de uma gestão muito exigente dos seus recursos, com a necessidade de reinventar práticas pedagógicas e de garantir a coesão da sua comunidade em tempos de incerteza.

A transformação quase radical nos modos de relação com o conhecimento e de comunicação interpessoal, em resultado da profunda transformação tecnológica que se encontra em curso, cujos impactos são ainda difíceis de antecipar, vieram questionar os modos comuns de ensinar e de aprender na Universidade, de investigar e de comunicar os resultados da investigação, bem como as formas de funcionamento organizacional. A Universidade viu-se perante a necessidade de se transformar – não apenas nos domínios da educação e da investigação, mas também nos modos como se posiciona na sociedade e dialoga com ela. A valorização da diversidade, da inclusão e da sustentabilidade tornou-se central, requerendo a sua concretização não apenas como discurso, mas sobretudo como prática institucional quotidiana, como condição para a concretização da sua missão.

A Universidade do Minho foi, ao longo dos anos de 2017-2025, simultaneamente reflexo e agente de grandes transformações. Este livro procura registar esse duplo movimento. Reconheço que qualquer balanço desta natureza carrega consigo uma visão pessoal. É inevitável que assim seja. Mas essa visão está aqui não para se sobrepor à realidade, mas para procurar dar-lhe sentido. O que aqui se partilha resulta de um olhar comprometido, informado pela proximidade às decisões e pela consciência dos limites da interpretação que foi feita das circunstâncias.

O texto constitui um exercício de prestação de contas, de sistematização das principais transformações vividas pela Universidade do Minho ao longo de oito anos, e também de reflexão estratégica. A sua elaboração assenta num compromisso, que se quis permanente, com a transparência e a responsabilidade institucional, presumindo a utilidade pública da informação produzida<sup>1</sup>.

Em síntese, o documento pretende dar testemunho do percurso da Instituição durante dois ciclos de governação; enquadrar, fundamentadamente, as orientações assumidas e as decisões tomadas; oferecer um contributo útil à comunidade universitária e aos cidadãos, a gestores académicos e a decisores políticos; preservar a memória institucional e alimentar a construção de estratégias futuras.

O texto foi elaborado com base numa combinação de fontes documentais<sup>2</sup>, estatísticas e qualitativas, que incluem:

- os Planos de Ação 2017–2021 e 2021–2025, documentos estruturantes da governação, que foram aprovados pelos órgãos da Universidade;
- os Relatórios de Atividades e Contas da Universidade para o período 2018-2025<sup>3</sup>, aprovados pelos órgãos de consulta e de governo da UMinho;

---

<sup>1</sup> Este exercício sucedia-se a sete anos de experiência como Vice-Reitor com os pelouros da Educação e Investigação, primeiro, e da Educação, depois, no período em que foi Reitor da Universidade do Minho o Professor António Cunha.

<sup>2</sup> Sempre que os documentos eram da minha autoria, dispensei-me de precisar a fonte, deles fazendo uma apropriação direta.

<sup>3</sup> Estes planos e relatórios estão disponíveis em [www.uminho.pt](http://www.uminho.pt). A informação que contêm pode ser complementada com a leitura dos relatórios das UO disponíveis nos respetivos sítios institucionais.

- indicadores de desempenho da Universidade nas áreas da educação, investigação, interação com a sociedade, internacionalização, gestão financeira e administrativa;
- discursos do Reitor realizados no Dia da Universidade e em outras cerimónias oficiais;
- resultados de auditorias externas, processos de avaliação e acreditação;
- informação pública e estatística disponibilizada por entidades nacionais e internacionais;
- registas de iniciativas, programas e projetos concretizados no período em análise.

A análise e mobilização destes documentos foi orientada por critérios relativos à sua relevância estratégica, ao impacto institucional que testemunham e ao seu contributo para a compreensão dos diferentes eixos de missão da Universidade, procurando identificar padrões de transformação, áreas de consolidação e dimensões críticas para o futuro.

O livro está organizado em nove capítulos, correspondentes às dimensões nucleares da missão e do desenvolvimento organizacional da Universidade. Em cada capítulo combina-se análise descritiva, com referência a dados empíricos, e avaliação crítica, procurando não apenas relatar acontecimentos, mas também interpretar significados e tendências, identificando o que mudou – e porquê.

Espero que estas páginas possam ser lidas como um contributo relevante e útil – para quem gere, para quem investiga, para quem ensina e aprende – e que sirvam para alimentar a reflexão crítica e inspirar o futuro. A Universidade está em permanente transformação, e essa é condição para que ela se revele verdadeiramente transformadora.

\*\*\*

O exercício das funções Reitor, sempre desafiante, é-o ainda mais em tempos de grande incerteza e de profundas transformações, como são, hoje, os nossos. Por isso, ele tem de estar ancorado, por um lado, na ideia de Universidade que se perfilha e, por outro lado, na procura de convergências entre a diversidade de conceções, opiniões, e aspirações que caracterizam uma Instituição livre e democrática.

Agradeço à comunidade universitária a honra que me deu de ter sido Reitor da UMinho.

Agradeço a todos aqueles que comigo colaboraram nos órgãos de governo e de consulta, nas unidades orgânicas, culturais e diferenciadas, nas unidades de serviços, na Associação Académica, nos parceiros externos - o seu sentido de missão, a partilha do seu saber e da sua experiência, e também o indispensável exercício crítico.

Dirijo uma palavra especial de agradecimento a todos os que caminharam comigo na condução da Universidade do Minho. Cada contributo trouxe valor acrescentado ao nosso trabalho comum.

Todos foram determinantes para concretizarmos objetivos exigentes e para reforçarmos a nossa capacidade coletiva de servir a sociedade.

A todos, muito obrigado!

*Rui Vieira de Castro*

# **1. A Universidade no seu contexto**



## 1.1. Alguns aspectos da história da Universidade

No dia 17 de fevereiro de 1974, no Salão Medieval do Antigo Paço Arquiepiscopal de Braga, o Ministro da Educação Nacional de então, Professor Veiga Simão, deu posse à Comissão Instaladora da Universidade e empossou o seu primeiro Reitor, o Professor Carlos Lloyd Braga.

O início da atividade da UMinho, criada no quadro de um processo de profunda transformação do ensino superior português, ocorria pouco mais de seis meses passados desde a publicação, no Diário do Governo, do decreto-lei que criava a Universidade e cerca de dois meses antes do dia 25 de abril de 1974.

Para a compreensão do caminho entretanto feito, faz sentido recuar a esse momento fundacional e recuperar algumas das ideias estruturantes do percurso realizado.

Ao expor a sua visão para a UMinho, o Professor Veiga Simão apresentou as linhas de desenvolvimento previstas para a Universidade nos planos organizacional, científico e pedagógico e valorizou a opção por uma estrutura de saberes ampla e interdisciplinar.

Sublinhou a importância da “renovação do (...) sistema de aprendizagem, já que as universidades devem ensinar ‘a saber realizar’, criar o sentido da obrigação de ‘fazer’, ‘permitir’ e ‘saber procurar’ e (...) sobretudo ‘saber criar’ e ‘saber renovar’”. Valorizou a natureza “completa” da Universidade, que integraria as artes e as letras, as ciências sociais, as ciências puras, as ciências aplicadas e tecnologia, em linha com documentos preparatórios da criação da Universidade em que se antecipavam também, entre outras áreas, o direito e a medicina<sup>4</sup>.

A criação da Universidade Minho, como das restantes “universidades novas”, assumiu como objetivo “assegurar o desenvolvimento social e económico do País”<sup>5</sup>. Na UMinho o entendimento deste mandato foi o de que ele requeria um projeto universitário distinto, no seu âmbito e nos seus objetivos, nas formas de organização dos saberes e de desenvolvimento de currículos, nos modos de organização e gestão institucional e nas modalidades de interação com a sociedade.

A revolução do 25 de abril de 1974, com todas as suas tensões e contradições, abriu caminho a profundas mudanças na sociedade portuguesa, nos planos da liberdade e da democracia, da educação e da saúde e trouxe a paz, com o fim da guerra colonial; estas mudanças constituíram o pano de fundo do desenvolvimento. Um desenvolvimento projetado a partir de um diagnóstico da UMinho preciso do Portugal de então, que identificava uma sociedade cada vez mais complexa, onde surgiam “novas aspirações, atividades e necessidades”, ao lado de “novos problemas”<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Cf. Fátima Ferreira, coord. 2014. *História da Universidade do Minho. 1973/74-2014*. Universidade do Minho e Fundação Carlos Lloyd Braga.

<sup>5</sup> Cf. Comissão Instaladora. *Universidade do Minho: Que modelo de Universidade?* 1976.

<sup>6</sup> *Idem, ibidem*.

O projeto da Universidade é definido, no seu início, em torno de algumas características principais: uma Universidade participante *na* e aberta à sociedade; uma Universidade promotora do desenvolvimento social; uma Universidade capaz de assegurar a qualificação de alto nível das pessoas em múltiplas áreas de formação; uma Universidade orientada para a geração de conhecimentos novos; uma Universidade dotada de uma estrutura organizacional “recetiva à inovação e maleável à mudança”, capaz de assegurar o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis<sup>7</sup>.

Foi sobre esta base conceitual que a UMinho se desenvolveu. Se atendermos ao teor dos discursos mais importantes sucessivamente proferidos pelos responsáveis máximos da Instituição ao longo das cinco décadas passadas<sup>8</sup>, impressiona a permanência deste referencial arrojado, inovador e desafiante, definido no alvor da Universidade. Um referencial que está na base de um projeto cuja identidade e coerência é inquestionável; e que está também na base do seu reconhecido sucesso.

A história da UMinho é a de uma Universidade que em condições históricas, sociais e políticas que, por vezes, lhe foram francamente adversas, soube continuamente fortalecer-se, tornando-se um poderoso fator de desenvolvimento das pessoas, da Região e do País, através dos seus projetos de ensino, muitas vezes inovadores, da atividade internacionalmente reconhecida dos seus investigadores, grupos e centros de investigação, e da promoção do desenvolvimento socioeconómico e cultural, assegurado por intensas e diversificadas formas de interação com a sociedade, uma marca de água da Instituição.

Em meados da segunda década do século XX, a UMinho tinha-se afirmado plenamente no sistema português de ensino superior e conseguido uma posição relevante no contexto internacional, como demonstram vários indicadores relativos às suas atividades de ensino, de investigação e de interação com a sociedade.

Consideram-se seguidamente alguns dos traços essenciais que a singularizavam, num primeiro momento naquilo que tange a concretização dos seus eixos de missão, depois caracterizando as áreas de enquadramento da ação da Universidade e, por fim, atendendo a aspetos relativos às pessoas que constituíam a comunidade académica.

No domínio da educação, a UMinho oferecia já um amplo número de cursos, nos três ciclos de estudos, cobrindo praticamente todas as áreas de educação e formação superiores, em resultado de um alargamento consistente do mapa da sua oferta educativa. A Universidade, em articulação com outras instituições, vinha construindo programas conjuntos, sobretudo ao nível do doutoramento, que, em alguns casos, eram líderes no país. A UMinho vinha explorando com sucesso novas modalidades de formação, ampliando, por esta via, o impacto da formação que oferecia, alargada a novos públicos, designadamente os “maiores de 23 anos”.

---

7 *Idem, ibidem.*

8 Ver AA. VV., *Os discursos dos Reitores*, UMinho Editora, 2024.

Genericamente, os cursos da UMinho vinham sendo objeto de uma procura elevada, evidenciando um significativo grau de adequação às necessidades pessoais e sociais.

Por fim, a UMinho vinha concretizando um programa de educação integral dos seus estudantes, fosse através da oferta de componentes de formações transversais aos vários cursos, fosse pelo envolvimento dos estudantes em práticas culturais e desportivas significativas.

O sistema científico da UMinho era já bastante complexo. A Universidade integrava 33 centros de investigação, distribuídos por todas as Unidades Orgânicas da Universidade (UO); 39% desses centros estavam classificados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) com Excepcional ou Excelente e 30% com Muito Bom. A Universidade participava em quatro laboratórios associados, um dos quais constituído exclusivamente por centros de investigação da UMinho.

Em consequência, a UMinho começara a apresentar-se em posição de relevo em todos os *rankings* estruturados sobre a produção científica das instituições (desde 2014 encontrava-se sistematicamente entre as melhores posições do CWTS Leiden Ranking para Portugal).

A atribuição a investigadores da UMinho de bolsas avançadas e de consolidação do European Research Council (ERC), bem como a coordenação de projetos de todos os tipos no âmbito do Widening Spreading Excellence - H2020, testemunhavam a qualidade dos nossos investigadores. A UMinho tinha assumido uma aposta consistente e reconhecida no âmbito da ciência aberta, designadamente no acesso aberto ao conhecimento científico, área em que foi mantendo uma posição de liderança nos contextos nacional e europeu.

No domínio da interação com a sociedade, a Universidade apresentava um histórico de forte colaboração com o tecido empresarial, contribuindo ativamente, num quadro de cooperação, para a promoção do desenvolvimento socioeconómico do país e da região; o Projeto Bosch, o maior projeto de cooperação entre uma universidade e uma empresa que se encontrava em curso em Portugal, era um excelente exemplo da robustez, volume e impacto desta colaboração. A UMinho dispunha de um sistema de unidades de interface que sustentava e promovia processos de coprodução e de transferência do conhecimento para a sociedade e o tecido económico, estava dotada de estruturas especializadas orientadas para a proteção da propriedade intelectual, para a promoção da transferência do conhecimento que produzia, e envolvera-se ativamente na capacitação dos seus membros para a construção de projetos empresariais próprios.

Numa outra dimensão da interação com a sociedade, a Universidade conseguira um envolvimento expressivo na ação cultural, garantido pelas suas unidades orgânicas e unidades culturais, traduzido em múltiplas iniciativas associadas à criação, preservação e difusão de bens culturais, bem como à realização de eventos no domínio das artes, das letras e das ciências. A UMinho promovia projetos pioneiros de interação com territórios onde desenvolvia a sua atividade, como era o caso da Rede de Casas

do Conhecimento, assegurando uma intervenção orientada para um desenvolvimento integrado das regiões e das suas populações.

A atividade da Universidade nestes três eixos de missão era realizada num quadro em que a internacionalização constituía um enquadramento estruturante e representava um desígnio, com expressão em iniciativas de mobilidade académica, do desenvolvimento de graus conjuntos ou da coatribuição de títulos universitários. Acima de 50% das suas publicações científicas indexadas na Web of Science à UMinho tinham sido realizadas no quadro de colaborações com investigadores de outros países; era muito significativo o número de projetos internacionais em que a Universidade se encontrava envolvida.

A Universidade participava em diversas redes de universidades à escala internacional. Nos planos bilateral e multilateral, a UMinho foi também constituindo, ao longo dos anos, uma muito densa rede de relações com outras instituições, de todos os continentes.

Em 2017, a UMinho constituía uma comunidade de cerca de 20 000 pessoas, 873 docentes de carreira, 386 docentes convidados correspondendo a 132 ETI e 583 trabalhadores técnicos e administrativos.

A Universidade tinha, em finais de 2017, um corpo composto por cerca de 18 200 estudantes de grau, distribuídos pelos cursos que a UMinho oferecia nos três ciclos de estudos (39 licenciaturas, 16 mestrados integrados, 106 mestrados e 60 doutoramentos), representando os estudantes de doutoramento cerca de 9% e os estudantes de mestrado cerca de 37% do universo estudantil. Os estudantes estrangeiros, estudantes em mobilidade e estudantes regulares, perfaziam cerca de 8% dos estudantes.

No ano de 2017, o orçamento final de receita executado pela UMinho situou-se, grosso modo, nos 129,2 M€; as dotações do OE representaram no referido ano cerca de 58% da receita total. Já o orçamento de despesa executado aproximou-se dos 130 M€.

## 1.2. O contexto nacional do Ensino Superior: Elementos de caracterização

Em meados da última década, a realidade específica da UMinho resultava de dinâmicas próprias da Instituição, mas também das dinâmicas contextuais e da regulação sobre ela exercida pelo contexto nacional e internacional do ensino superior.

A aprovação do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), em 2007, entre outros aspetos, determinara mudanças na estrutura das instituições, alterara o seu modelo de governo, induzira a revisão dos seus objetivos, estabelecendo a sua referenciação a modelos identificáveis no quadro internacional.

Subsequentemente, a universidade portuguesa conheceu alterações profundas, fosse na sua morfologia organizacional, fosse no seu modelo de governação, fosse ainda nos mandatos que lhe eram atribuídos ou que para si própria foi reivindicando.

O RJIES mudou significativa e positivamente o ensino superior em Portugal: clarificou e densificou a missão das instituições; avançou no sentido do acréscimo da sua autonomia; aumentou a sua flexibilidade na resposta às alterações de conjuntura; reafirmou a natureza democrática e participada da gestão institucional aos seus diversos níveis; admitiu a diversidade de regime jurídico; reforçou as articulações entre as instituições e o seu contexto.

Concomitantemente, o desenvolvimento do Processo de Bolonha tinha acarretado importantes alterações em dimensões muito significativas do ensino superior. Com gênese na Declaração da Sorbonne (1998) e na Declaração de Bolonha, o Processo teve a sua mais importante expressão legal, em Portugal, no Decreto-Lei 74/2006.

Quando se consideram as modificações introduzidas no sistema de graus e diplomas do ensino superior, as orientações para uma aprendizagem centrada nos estudantes, o reconhecimento de qualificações com base no European Credit Transfer System (ECTS), o desenvolvimento de sistemas e práticas de garantia de qualidade, o fortalecimento dos percursos alternativos como condição para promover uma maior igualdade de oportunidades no acesso, o reconhecimento das aprendizagens não formais ou informais prévias, a valorização de educação ao longo da vida, a atenção à empregabilidade dos cursos, a promoção de internacionalização da educação, com expressão muito forte na mobilidade, percebe-se como, com forte indução das políticas transnacionais, o ensino superior português vinha conhecendo, na época, uma profunda reconfiguração. Outras mudanças expressivas ocorreram nos dez anos subsequentes:

- a redefinição da oferta educativa do ensino superior, em resultado do modo como se foram percecionando novas necessidades de formação e se avaliou o impacto das flutuações na procura;
- o aumento impressionante da capacidade de produção do sistema científico português, com cada vez maior afirmação no contexto internacional, visível no financiamento de importantes projetos à escala europeia ou nas posições que as universidades portuguesas foram conseguindo em *rankings* baseados na produção científica;
- a crescente disponibilidade das universidades para intervir em projetos de interação com a sociedade, fosse no plano cultural, fosse no da sociedade ou da economia, exprimindo-se assim um novo olhar sobre o seu mandato e sobre a natureza do seu compromisso com o desenvolvimento do país.

Num outro nível, com impacto nas tendências antes assinaladas, assistimos:

- à consolidação da atividade da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), com efeitos expressivos na configuração da oferta educativa das instituições e no seu escrutínio interno;

- à consolidação da atividade da FCT como instância de avaliação e financiamento (e, mediatamente, de regulação) da atividade científica e da formação doutoral e pós-doutoral das instituições, das unidades orgânicas e dos centros de investigação.

Paralelamente a estas tendências, encontrava-se o incremento da internacionalização em todos os domínios de ação das universidades, de que o aumento dos fluxos de mobilidade, o desenvolvimento de projetos internacionais em associação ou o aprofundamento das redes e projetos de investigação e publicações científicas que envolviam cooperação internacional eram testemunho.

Ao nível do estatuto jurídico das instituições, importa notar a migração de um importante número de universidades para o regime jurídico de “natureza fundacional” previsto no RJIES, correspondente a instituições de natureza pública com regime de direito privado. Aqui se incluíram a UA, a UP, o ISCTE, e posteriormente a UMinho e a UNL, num movimento que se sustentava em argumentos em que sobressaíam, em primeira instância, o alargamento da autonomia das instituições e, depois, o aumento da flexibilidade de gestão de recursos humanos, patrimoniais e financeiros.

Em suma, na década em referência, o sistema universitário português conheceu uma acentuada reconfiguração das suas práticas e dos resultados da sua atividade. O sistema teve uma significativa depuração e reorientação da sua oferta educativa, incrementou a sua internacionalização, valorizou e aumentou muito expressivamente a sua produção científica, foi capaz de desenvolver uma cada vez maior capacidade de obtenção de fundos em quadros competitivos e articulou-se de forma cada vez mais intensa com o desenvolvimento económico e social do país.

Fê-lo, no entanto, num quadro profundamente determinado pelas opções que foram sendo tomadas ao nível do Estado relativas designadamente ao financiamento do ensino superior e da investigação.

O percurso de afirmação do ensino superior confrontou-se, de forma violenta, com os efeitos da crise económica, financeira e orçamental com que Portugal se debateu, com maior evidência a partir de 2011. Esta crise teve efeitos importantes, a vários níveis, nas instituições: na recomposição dos seus recursos humanos, ganhando progressiva proeminência um corpo de investigadores com um vínculo laboral frágil, dependente do financiamento de projetos competitivos; na retração na contratação de professores e no subsequente envelhecimento do corpo docente; na reorientação dos portefólios da oferta educativa, com a colocação em crise de algumas áreas científicas e de formação, por escassez de procura, nuns casos conjuntural, noutras porventura estrutural; em novos balanços entre a atividade de ensino e de investigação, esta percebida como mais diretamente impactante na economia e na sociedade e, por isso, mais capaz de captar financiamento; no desenvolvimento de políticas orientadas para aumentar a eficiência administrativa, suportadas em processos de desmaterialização.

Nestas circunstâncias, o financiamento da Universidade tornou-se, ainda mais, um elemento crítico do seu desenvolvimento.

Durante a vigência do XXII Governo Constitucional, as IES foram convocadas a assinar, em 2019, um Contrato de Legislatura com o Governo. Este Contrato surgia na sequência do que havia sido assinado em 2016, visando a “estabilidade e previsibilidade das relações financeiras entre o Estado e as instituições, e da garantia da atribuição dos meios adequados e necessários à prossecução do quadro de atribuições e competências que lhes está cometido”.

No Contrato, o Governo assumiu o crescimento da dotação do Orçamento do Estado para as instituições públicas de ensino superior, financiada por impostos, de um total inicial de 1105M€, em 2019, para um total de 1160M€, em 2020; este valor incluiria a reposição integral da redução de propinas consagrada a partir de 2019. O Contrato previa também que as dotações cresceriam 2% ao ano até 2023. Garantia-se, ainda, que os orçamentos das instituições das IES não estariam sujeitos a cativações ou reduções em qualquer das suas fontes de financiamento e rubricas.

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

- o alargamento da base social para a produção e a disseminação do conhecimento, tendo presentes as metas de qualificação da população e intensificação da atividade de I&D, num quadro de reforço da internacionalização do ensino superior e da investigação;
- a adoção de práticas adequadas de gestão de recursos, garantindo o seu equilíbrio financeiro e o aumento da eficiência da despesa pública, diversificando as fontes de financiamento, incluindo o reforço de receitas próprias e da captação de fundos comunitários;
- a redução significativa do insucesso e abandono escolar, bem como a monitorização da empregabilidade dos seus antigos estudantes, designadamente através de iniciativas do seu envolvimento efetivo com as atividades das instituições.

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

Portugal encontrava-se, então, num momento de transição entre programas-quadro, a nível nacional e europeu. O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), aprovado em 2021, a Estratégia de Desenvolvimento do Norte para o Período de Programação 2021-2027 das

Políticas da UE e o correspondente Programa Operacional Norte 2030, documentos que conferem centralidade aos sistemas de ensino superior, de investigação e de inovação, tornaram-se referenciais para a ação da UMinho<sup>9</sup>.

Os documentos acima sinalizados definiam circunstâncias em que a UMinho viria a desenvolver a sua atividade nos anos subsequentes. A resposta a esta conjuntura ocorreria no quadro de tendências no ensino superior e na investigação, entre as quais cabe realçar:

- o alargamento da base social do ensino superior, visível no crescimento do número de estudantes;
- a cada vez mais frequente convocação das universidades no âmbito de programas de investigação e inovação;
- a expansão e complexificação do sistema científico e tecnológico, com a consolidação de diferentes tipos de entidades de interface entre as universidades, as empresas e o setor social;
- uma maior estabilidade e previsibilidade no financiamento das instituições, ainda que não tivesse sido ultrapassado o problema maior do subfinanciamento do setor;
- as grandes dificuldades na renovação do corpo docente e na progressão na carreira, face aos constrangimentos orçamentais;
- o estímulo à contratação de investigadores, mantendo-se, no entanto, dificuldades na sua profissionalização;
- a escassez de estruturas e iniciativas de apoio ao sucesso dos estudantes e à formação de docentes;
- a deterioração das infraestruturas físicas, tecnológicas e pedagógicas das instituições, verificada a incapacidade de mobilização de receitas próprias e a inexistência de programas de financiamento apropriados;
- as carências no apoio social aos estudantes, designadamente naquela que é a área mais crítica neste domínio, o alojamento estudantil.

### **1.3. A estratégia de governação da UMinho no período 2017-2021 e 2021-2025**

A estratégia de governação da UMinho no período 2017-2025 foi expressa nos dois Planos de Ação que enquadram os mandatos reitorais neste intervalo: o Plano de Ação 2017-2021, aprovado pelo Conselho Geral em janeiro de 2018, e o Plano de Ação 2021-2025, aprovado em dezembro de 2021, que dava continuidade e atualizava o anterior plano. Estes documentos constituíam não apenas quadros programáticos, mas expressões de uma visão estratégica para a Universidade, articulando princípios, objetivos e medidas com o contexto nacional e europeu do ensino superior.

---

<sup>9</sup> Uma caracterização mais detalhada das perspetivas de desenvolvimento do ensino superior abertas por estes documentos foi redigida no capítulo 1. do Plano de Ação 2021-2025.

*O Plano de Ação 2017-2021: Afirmar a Universidade e valorizar as pessoas para ganhar o futuro*

O Plano de Ação 2017-2021 fundava-se numa visão da Universidade como instituição de referência no Espaço Europeu de Ensino Superior, comprometida com uma missão humanista de geração, difusão e aplicação do conhecimento. Tal visão assentava na ideia de uma universidade completa, que devia aliar excelência na educação, investigação e interação com a sociedade, adotando a abertura, inclusão, impacto e sustentabilidade como princípios orientadores. Sendo a Universidade uma Instituição pública, ela deveria, em primeira instância, estar comprometida com o bem público.

Tendo em consideração as circunstâncias e a realidade da UMinho, foram delineadas estratégias para o desenvolvimento da Universidade, estruturadas por um conjunto de desafios principais que se diagnosticavam como essenciais para a Instituição, na perspetiva de uma concretização cada vez mais densa dos seus objetivos.

Considerava-se que, no eixo da educação, representava desafio maior para a Universidade aprofundar a sua natureza de “universidade completa”, tendo em consideração as solicitações que lhe eram feitas pela sociedade e pela economia, abrindo-se, em contínuo, a novas e inovadoras ofertas educativas em diferentes modalidades, no quadro da promoção da educação ao longo da vida.

A UMinho confrontava-se com a necessidade de prover uma oferta educativa diversa nos seus objetivos, modalidades e públicos-alvo, facto que suscitava a necessidade de se equacionar, entre outros aspetos, o espectro de projetos de ensino oferecidos, os resultados de aprendizagem que eram fixados, as formas de relação entre a educação e a investigação, a articulação dos currículos com os contextos de trabalho, bem como o desenho das infraestruturas pedagógicas.

No eixo da investigação científica, entendia-se que o principal desafio com que a Universidade se confrontava era o de fazer progredir quantitativamente e qualitativamente os resultados da sua atividade, em todas as áreas em que atuava, perspetivando também a aplicação do conhecimento que produzia em contextos de inovação social e económica.

Entendia-se, também, que a produção do conhecimento científico requeria, cada vez mais, grupos fortemente estruturados, com dimensão crítica e infraestruturas atualizadas e competitivas. A “ciência aberta”, ao concretizar novos modos de entender a construção dos campos de saber e das comunidades científicas, a divulgação pública da ciência e a prestação de contas pelas comunidades de pesquisa, confrontava a Instituição nos modos de desenvolver a atividade de investigação.

O aprofundamento da ação da Universidade no eixo de missão da interação com a sociedade suscitava, como mais importante desafio, a intensificação das iniciativas orientadas para a promoção do desenvolvimento cultural, social e económico das pessoas, dos territórios e do país, de uma intervenção polifacetada, e, portanto, desse

modo contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, solidária, humana e sustentável.

O incremento da qualidade da internacionalização da Instituição, reforçando a sua presença em redes internacionais, consolidando parcerias estratégicas e intensificando a sua atividade sobretudo no quadro do EEEs, não descurando outros espaços geopolíticos, designadamente os países de língua oficial portuguesa, era também um desafio importante.

A UMinho era confrontada com escolhas relativas às formas de organização, aos procedimentos administrativos, à qualificação e ao desenvolvimento profissional dos seus recursos humanos, em função de demandas que eram cada vez mais exigentes e a sobre determinações que se encontram em constante mutação.

A qualidade institucional, aferida pela adoção de orientações de ética académica, pelo rigor e transparência dos processos de gestão, pela eficácia e eficiência dos procedimentos administrativos, pela adequação das estruturas de serviços da Instituição, pela qualidade de vida nos *campi* e pela sustentabilidade financeira constituíam um desafio maior para a UMinho.

Na decorrência da própria complexificação da Universidade, o reforço da informatização dos processos de gestão das atividades de ensino e de aprendizagem, dos projetos de investigação e inovação e da atividade administrativa, bem como o desenvolvimento dos sistemas de informação eram reptos de grande monta face ao desígnio de promover a modernização administrativa da Universidade.

Também neste âmbito se colocava a revisão da estrutura das unidades de serviços da Universidade, que se mantivera praticamente inalterada por cerca de uma década. Face às novas condições em que a Instituição passara a desenvolver a sua missão, tornara-se imperativa a introdução de mudanças naquelas unidades, designadamente em relação à sua estrutura, modos de organização do trabalho e às formas de articulação dentro da Instituição.

A preservação e a melhoria contínua do património edificado e natural da Universidade, constituído por três *campi* e mais de 50 edifícios, dos espaços pedagógicos e laboratoriais, das residências e dos espaços de alimentação, das instalações dedicadas à atividade desportiva, dos jardins e dos parques, constituíam, também, um importante desafio, que a ser vencido, contribuiria para melhorar a qualidade de vida e o bem-estar nos espaços da Universidade.

Verificado o contínuo subfinanciamento do Estado, a captação de receitas próprias tornara-se crítica para assegurar o funcionamento da Instituição. Seria sobre elas que a Universidade teria de garantir as condições não só para atender a condições básicas do seu funcionamento, como para melhorar aspectos fundamentais da vida da Instituição e alicerçar o desenvolvimento de novos projetos.

Entendia-se, no entanto, que o aumento das receitas próprias e, também, de ganhos de eficiência no funcionamento geral da Universidade não deviam obliterar o facto reconhecido de se viver num quadro de subfinanciamento, com impactos seriíssimos em dimensões essenciais da sua atividade, fosse a indispensável renovação geracional de professores, investigadores e trabalhadores não docentes e não investigadores, fosse a competitividade internacional de infraestruturas e de equipamentos científicos, fosse, ainda, a garantia de melhores condições para se desenvolver as atividades educativas.

Importava, por isso, assumir como desafio, em contínuo, a articulação do(s) sentido(s) e da relevância da educação superior e da investigação, junto do poder político e da sociedade, reivindicando o compromisso financeiro da tutela com a criação de condições que permitissem às universidades cumprir a sua missão.

A atividade da Universidade era desenvolvida por uma vasta comunidade, que se organizava em torno de um elevado número de projetos e de estruturas. Também aqui emergiam desafios importantes.

O corpo docente confrontava-se então com sérias dificuldades de renovação, que ameaçavam os processos de transferência geracional de saberes acumulados; no que diz respeito aos investigadores, a UMinho debatia-se com dificuldades em estabelecer relações contratuais estáveis com excelentes profissionais que nela vinham desenvolvendo a sua atividade. O corpo dos trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão era também ele afetado por problemas de renovação geracional. A formação contínua destes trabalhadores, como mecanismo essencial de capacitação pessoal e institucional, era uma resposta necessária para aumentar as condições de bem-estar e de desenvolvimento profissional dos trabalhadores e para melhorar a eficiência da Instituição.

A valorização sistemática dos percursos de mérito académico, incluindo a atribuição de bolsas de excelência, a renovação das infraestruturas pedagógicas, o desenvolvimento de programas de acompanhamento dos estudantes, a promoção de práticas culturais e desportivas significativas, a continuação da ajuda aos estudantes com dificuldades económicas, o acompanhamento dos processos de inserção no mercado de trabalho e o apoio à criação do próprio emprego eram desafios que interpelavam a UMinho a criar ou melhorar condições que favorecessem a conclusão com sucesso dos seus projetos de formação. Para tal, a articulação com as estruturas representativas dos estudantes, designadamente com a Associação Académica da Universidade do Minho, era vista como fundamental. A concretização destas medidas beneficiaria muito da mobilização dos *alumni*, entendidos como membros da comunidade alargada da UMinho.

Em consequência da identificação destes objetivos, o Plano identificava como eixos estruturantes da ação institucional:

- a promoção de uma educação superior de elevada qualidade, adaptada a públicos diversos e modalidades flexíveis;

- o reforço da investigação científica com impacto nacional e internacional, valorizando a ciência aberta e o envolvimento em redes colaborativas;
- a intensificação da interação com a sociedade, enquanto agente ativo do desenvolvimento económico, social e cultural;
- a internacionalização transversal a todas as dimensões da missão;
- o reforço da sustentabilidade financeira e da qualidade institucional e organizacional.

Estes eixos estavam desdobrados em prioridades estratégicas e objetivos programáticos, acompanhados de medidas de operacionalização com metas temporais e indicadores específicos, clarificando o projeto proposto para a Instituição e possibilitando a monitorização da sua concretização<sup>10</sup>.

O Plano de Ação 2017-2021 representava um roteiro de transformação institucional com ambição, realismo e compromisso. As suas orientações informaram decisões estratégicas ao longo de quatro anos e criaram bases sólidas para a fase seguinte da governação, consolidando a identidade da UMinho como uma universidade em transformação – e, por isso mesmo, transformadora.

#### *O Plano de Ação 2021–2025: Consolidar e projetar uma Universidade para o futuro*

Os desafios institucionais identificados em 2017 conheceram formulação diferenciada em 2021, em função das alterações de contexto e das próprias transformações institucionais, mas apresentavam também elementos de continuidade na sua formulação.

O Plano de Ação 2021-2025 desenvolve e atualiza, pois, a estratégia delineada no plano anterior, respondendo aos desafios emergentes do contexto nacional e europeu e afirmando uma visão renovada para a Universidade. À semelhança da anterior análise em Portugal, o Plano de Ação 2021-25 procedia à identificação dos principais desafios da UMinho.

No domínio da Educação, a Universidade deveria procurar materializar a sua intervenção, fosse na formação de base, fosse na formação avançada, melhorando o seu portefólio de cursos, atenta a novas áreas que iam emergindo. Os programas educacionais da Universidade deviam visar perfis de formação adequados à complexidade, variabilidade e diversidade do mundo contemporâneo e ser sensíveis aos valores da inclusão, do cosmopolitismo, do exercício da cidadania e da ética.

A esta luz, deviam aqueles programas orientar-se para a educação qualificada de públicos tradicionais e também de novos públicos, com particular atenção à educação ao longo da vida. Esta opção suscitava a valorização da docência e da formação dos docentes, das articulações entre educação e investigação, da ligação aos contextos de trabalho, da qualidade das infraestruturas educativas e das novas condições de acesso ao conhecimento, muito marcadas, então como hoje, pela transformação digital que estávamos a experienciar.

---

10 Cf. Plano de Ação 2017-2021 ([www.uminho.pt](http://www.uminho.pt)).

A UMinho tinha um outro desafio institucional, o de se continuar a afirmar como universidade de investigação. A resposta ao desafio referido estaria dependente de opções que não responsabilizavam apenas a Universidade, mas também as políticas públicas, sobretudo no que tange as infraestruturas científicas e os programas de financiamento à investigação, bem como o apoio ao recrutamento de recursos humanos. Mas haveria naturalmente iniciativas que cabia à Universidade assumir, fosse a estruturação de equipas de investigação coesas e com massa crítica, fosse a articulação da investigação com a educação, fosse a monitorização da formação doutoral, fossem ainda os processos de difusão do conhecimento científico; a “ciência aberta” constituía, então, um importante fator de legitimação das comunidades de investigação e de reforço da qualidade das práticas que têm lugar no seu âmbito.

A Universidade tinha como terceiro desafio, face à complexidade dos problemas que as sociedades contemporâneas enfrentam, a adoção de abordagens multidisciplinares, fosse no plano da educação fosse no plano da investigação, reconhecendo-se que, em ambos os casos, a adequação dos projetos da Universidade seria tanto maior quanto maior fosse a integração dos contributos oriundos das diferentes áreas de saber.

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

A UMinho tornara-se, nos últimos anos, uma organização muito complexa, pelo número de pessoas e projetos que englobava. Esta transformação requeria uma reflexão sobre o modelo organizacional então vigente, o qual, herdeiro de opções centralizadoras, se fora eficaz em momentos da história da Instituição, passara a constituir um fator de bloqueio ao desenvolvimento institucional.

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

A generalização da adoção de princípios de ética académica, a harmonia das relações interpessoais, a qualidade dos ambientes de trabalho, educativos e de investigação, o desenvolvimento profissional, a participação das pessoas na vida institucional e as práticas ambientalmente sustentáveis eram respostas a um outro desafio: o da promoção da qualidade de vida e de bem-estar nos *campi*.

A UMinho enfrentava, como sempre, a necessidade de preservação e renovação do seu património edificado e natural, dos espaços laboratoriais aos espaços de investigação, das residências aos espaços administrativos, dos espaços de alimentação aos espaços desportivos e aos espaços exteriores.

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

Nesta circunstância, o Plano de Ação estruturava-se sobre um conjunto de orientações estratégicas que davam corpo à missão da Universidade como instituição completa e socialmente relevante. Eram elas, aqui apresentadas sinteticamente:

- prover uma educação superior transformadora, de qualidade elevada e socialmente reconhecida, através de projetos educativos relevantes, inovadores nos seus objetivos, desenho e metodologias, oferecidos num amplo número de áreas de formação, em diferentes modalidades, incluindo cursos conferentes e não conferentes de grau, visando diferentes públicos e valorizando a educação ao longo da vida;
- consolidar no panorama nacional e internacional a investigação científica realizada na Universidade, em todas as áreas, assegurando a sua excelência e impacto, adotando os princípios da ciência aberta;
- participar no desenvolvimento cultural, social e económico das pessoas, dos territórios e do país, através de projetos desenvolvidos em colaboração com autarquias, empresas, organismos públicos e outras entidades, contribuindo para a construção de uma sociedade mais desenvolvida, mais justa e mais sustentável;
- aumentar a intensidade e a qualidade da internacionalização da Universidade, sobretudo no quadro do EEES e da CPLP, reforçando a mobilidade de estudantes, docentes, investigadores e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, aumentando a presença da Instituição em redes internacionais e consolidando parcerias estratégicas;
- aumentar a qualidade institucional da Universidade, simplificando processos administrativos, agilizando os processos de contratação de pessoas, bens e serviços, prevendo quadros reconhecíveis de desenvolvimento profissional para todos os trabalhadores e assegurando a sua formação;
- melhorar a qualidade de vida das pessoas nos *campi*, criando ambientes de trabalho adequados, incrementando a qualidade da infraestrutura física e dos espaços exteriores, diversificando a oferta cultural e desportiva, promovendo práticas inclusivas e de sustentabilidade ambiental;
- garantir a estabilidade e a sustentabilidade financeiras da Universidade e aumentar a sua capacidade de investimento estratégico, diversificando as suas fontes de financiamento e aumentando as suas receitas e os seus níveis de eficiência;

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

Estas orientações desdobravam-se em oito Agendas Institucionais, cada uma com objetivos programáticos próprios: Transformação da Educação; Qualidade da Investigação e da Inovação; Promoção da Cultura e Desenvolvimento do Território; Reforço da Internacionalização; Qualidade Institucional e Simplificação Administrativa; Qualidade de Vida e Bem-Estar nos *Campi*; Estabilidade e Autonomia Financeiras; Reforma Institucional.

O Plano tinha uma componente marcadamente operacional, com medidas concretas, prazos e indicadores de realização. Dava-se particular ênfase à diversificação da oferta educativa (incluindo formações não conferentes de grau), à valorização dos perfis de formação interdisciplinares, à melhoria das infraestruturas pedagógicas e científicas, ao reforço do corpo de investigadores e à criação de condições de bem-estar e participação para toda a comunidade académica.

O Plano posicionava a UMinho como parceira ativa na concretização das grandes agendas públicas nacionais e europeias, em particular a Estratégia Portugal 2030, o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e o programa Horizonte Europa, alinhando-se com os princípios da ciência aberta, da digitalização, da inclusão e da sustentabilidade. Reforçava-se, ainda, o papel da Universidade na região Norte, em articulação com a estratégia regional e a consolidação de um sistema regional de inovação.

O Plano de Ação 2021-2025 era, assim, um instrumento de continuidade e aprofundamento estratégico, que procura consolidar os progressos realizados no período anterior e projetar uma Universidade cada vez mais resiliente, inclusiva, inovadora e comprometida com o seu tempo.

Os Planos de Ação de 2017-2021 e 2021-2025, como ficou patente anteriormente, envolveram diagnósticos diferentes das circunstâncias internas e externas da Universidade e, em consequência, propuseram estratégias de desenvolvimento institucional diferenciadas. Há, no entanto, uma matriz comum aos dois planos, bem como aos planos e relatórios de atividades que os instanciaram, que legitima uma leitura integrada do que foram os dois últimos mandatos. Esta matriz assenta na identificação como centrais dos eixos de missão institucional – Educação, Investigação, Interacção com a Sociedade e Internacionalização –, e também na valorização, como objeto de intervenção, das dimensões de suporte à realização da missão da UMinho – Desenvolvimento Institucional, Qualidade de Vida e Infraestruturas, Recursos Humanos

e Sustentabilidade Financeira<sup>11</sup>; mas que sobretudo assenta num conjunto de orientações, prioridades estratégicas e objetivos programáticos largamente partilhados<sup>12</sup>.

---

11 Os Planos e os Relatórios de Atividades para os mandatos 2017-2021 e 2021-2025, devidamente enquadrados nos Planos de Ação 2017-2021 e 2021-2025, todos aprovados pelo Conselho Geral da Universidade, procedem a uma estruturação das dimensões de atividade que segue estes mesmos princípios.

12 A leitura do presente Relatório pode ser complementada com a dos Relatórios de Atividades e Contas Individuais e Consolidadas da UMinho, disponíveis em [www.uminho.pt](http://www.uminho.pt), e dos Serviços de Ação Social da UMinho, disponíveis em [www.sasum.pt](http://www.sasum.pt), bem como dos relatórios de atividades das unidades orgânicas, culturais e diferenciadas da Universidade, e das suas participadas.

## **2. Assegurar uma educação de qualidade**



A Universidade tem na educação superior um dos seus principais eixos de missão. Historicamente, ela é definidora da própria instituição universitária. Os Estatutos da UMinho fixam como seu objetivo primeiro “A formação humana ao mais alto nível, nas suas dimensões ética, cultural, científica, artística, técnica e profissional, através de uma oferta educativa diversificada, da criação de um ambiente educativo adequado, da valorização da atividade dos seus docentes, investigadores e pessoal não docente e não investigador, e da educação pessoal, social, intelectual e profissional dos seus estudantes, contribuindo para a formação ao longo da vida e para o exercício de uma cidadania ativa e responsável”.

Nesta perspetiva, a missão que a UMinho se atribui, responsabiliza-a pela provisão aos seus estudantes de uma educação de elevada qualidade, integral, significativa e permanente.

## 2.1. Evolução da oferta formativa

### *Cursos conferentes de grau*

A UMinho, que se define como “universidade completa”, foi ao longo do tempo ampliando o seu portefólio de cursos, ora em relação com a criação de novas unidades orgânicas, ora com a expansão do âmbito de atuação destas, em função da identificação de novas necessidades da sociedade e da economia e da procura social, bem como do desenvolvimento dos seus recursos humanos.

No ano letivo de 2017-2018, a Universidade tinha em funcionamento 221 cursos conferentes de grau, dos quais 39 eram licenciaturas, 30 mestrados integrados, 92 mestrados e 60 doutoramentos. Os anos seguintes assistiram ao lançamento de novos projetos de ensino, com o objetivo de responder às novas circunstâncias da Universidade. Consideremos alguns dos principais marcos neste processo de reorganização da oferta formativa conferente de grau.

Em 2018 entraram em funcionamento duas novas licenciaturas: em Artes Visuais, gerida pela Escola de Arquitetura, Artes e Design, e em Proteção Civil e Gestão do Território, gerida pelo Instituto de Ciências Sociais. A primeira correspondia a uma antiga aspiração da Universidade de consolidar a sua oferta educativa na área da Artes, enquanto a segunda materializava a intervenção da Instituição num domínio em que as tragédias com que o país ia sendo confrontado deixavam a descoberto as carências existentes em matéria de profissionais qualificados.

Em 2021-2022, a oferta educativa conheceu uma alteração importante em resultado da determinação pela tutela do fim dos mestrados integrados em todas as áreas que não, no caso da UMinho, a Medicina e a Arquitetura. Em resultado desta decisão, e da consequente desagregação daqueles cursos, cresceu o número de cursos de licenciatura e mestrado em Engenharia e Psicologia.

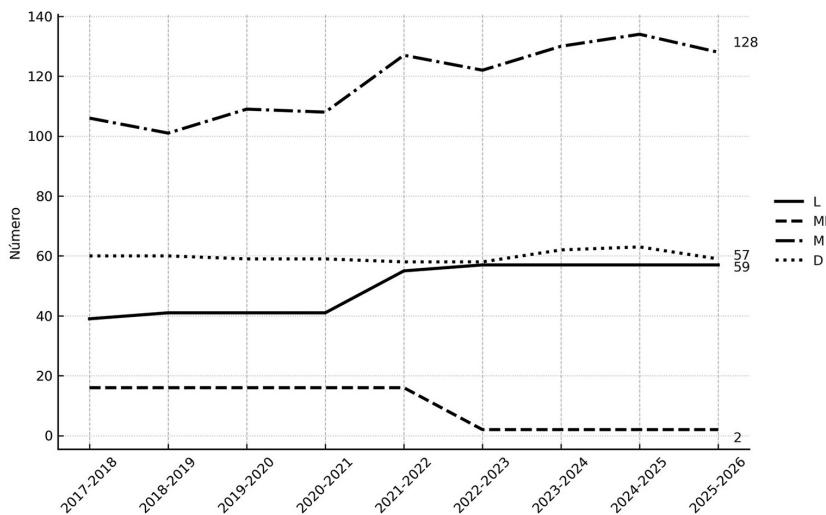
Em 2022-2023 entraram em funcionamento as licenciaturas em Engenharia Aeroespacial, sob responsabilidade de gestão da Escola de Engenharia, dando sequência formativa à atividade que a Escola vinha desenvolvendo nesta área, e em Ciência de Dados, gerida pela Escola de Ciências, respondendo a um diagnóstico que vinha identificando a necessidade de aumentar o número de profissionais neste campo.

Ao longo do período, procurando antecipar novas necessidades da economia e da sociedade e responder à procura social, a UMinho fez entrar em funcionamento novos cursos de mestrado e doutoramento, no âmbito de ação das suas várias UO.

Ainda em 2022-2023, a UMinho, coordenadora do consórcio Universidade sem Fronteiras, passou a incluir no seu portefólio cursos de mestrado e doutoramento desenvolvidos em colaboração com as universidades da Galiza (Universidade da Corunha, Universidade Santiago de Compostela e Universidade de Vigo) e do Norte de Portugal (Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e Universidade do Porto), no âmbito da parceria Universidade sem Fronteiras, o mais ambicioso programa de cooperação entre as universidades da Galiza e do Norte de Portugal até hoje ensaiado na área da educação superior. Neste âmbito a UMinho passou a oferecer, em colaboração interuniversitária, o Mestrado em Direito Transnacional da Empresa e Tecnologias Digitais, o Mestrado em Desafios das Cidades e o Doutoramento em Matemática e Aplicações.

Em 2020-2021, entrou em funcionamento o Doutoramento em Fabrico Digital Direto para as Indústrias dos Polímeros e os Moldes, que representava um novo desenvolvimento na articulação histórica entre a Universidade e este setor da indústria, e que dava corpo a uma colaboração pioneira entre uma Universidade e um Instituto Politécnico na área da formação doutoral, no caso o Instituto Politécnico de Leiria.

O quadro seguinte dá conta da evolução do número de ciclos de estudos em funcionamento ao longo do período em análise.



**Figura 1**  
Evolução do número de cursos conferentes de grau, em funcionamento.

Legenda: L – Licenciatura; MI – Mestrado Integrado; M – Mestrado; D – Doutoramento.  
Fonte: USGA, UMinho.

Em 2025-2026, a UMinho dispõe de uma oferta educativa ampla, diversificada e com significativa expressão interinstitucional, com um portefólio composto por 57 licenciaturas, 2 mestrados integrados, 128 mestrados e 59 doutoramentos. A UMinho tem em funcionamento, em associação com outras instituições de ensino superior, 10 mestrados e 14 doutoramentos, ou seja cerca de 10% dos seus cursos.

Em termos quantitativos, a UMinho manteve ao longo do período uma razoável estabilidade no número de cursos oferecidos, com a criação dos novos cursos a ter correspondência na extinção de alguns outros.

#### *Cursos não conferentes de grau*

A partir de 2022, a Universidade encetou uma profunda reconfiguração da sua oferta educativa global. A qualidade da candidatura apresentada em 2021 aos programas Impulsos, no âmbito do PRR (Plano de Recuperação e Resiliência), permitiu à Universidade obter uma excelente avaliação e um correspondente financiamento na ordem dos 13,5 M€. Subsequentemente, a Instituição procedeu ao desenho e desenvolvimento de um programa específico, designado Aliança de Pós-Graduação, que inclui 12 programas educacionais, cada um envolvendo duas ou mais UO: Gestão e Inovação Empresarial (GIE), Arquitetura e Ambiente Construído (AAC), Comunicação, Cultura, Sociedade e Inclusão (CCSI), Engenharia e Indústria Transformadora (EIT), Proteção Social e Integração (PSI), Saúde e Bem-Estar (SBE), Sustentabilidade Ambiental e Gestão do Território (SAGT) e Transição Digital (TD). A estes programas, compostos por formações de curta duração, acreditadas e creditadas pela Universidade, dirigidas a públicos adultos, veio a corresponder um total de 112 cursos de pós-graduação.

Estes cursos, que começaram a ser lecionados em 2022, têm um desenho curricular resultante da interação com entidades empregadoras, públicas e privadas, que através de profissionais seus podem participar também na lecionação.

A tabela seguinte identifica o número de cursos realizados no âmbito de cada programa educacional, o total de edições que lhe corresponderam e, ainda, o número de estudantes inscritos e diplomados.

Programa Ano	GIE	AAC	CCSI	EIT	PSI	SBE	SAGT	TD	Total de cursos	Total de edições	Inscritos	Diplomados
2022	7	2	3	-	-	1	-	2	15	15	530	409
2023	9	1	4	-	1	2	-	4	21	21	436	384
2024	10	-	6	1	2	5	1	7	32	40	762	675
2025	12	1	8	1	3	9	1	8	43	50	764	483
Total	38	4	21	2	6	17	2	21	111	126	2492	1951

**Tabela 1**  
Cursos não conferentes de grau (Aliança de Pós-Graduação), em funcionamento, por ano

*Legenda:* GIE – Gestão e Inovação Empresarial; AAC – Arquitetura e Ambiente Construído; CCSI – Comunicação, Cultura, Sociedade e Inclusão; EIT – Engenharia e Indústria Transformadora; PSI – Proteção Social e Integração; SBE – Saúde e Bem-Estar; SAGT – Sustentabilidade Ambiental e Gestão do Território; TD – Transição Digital.

*Fonte:* GPE, UMinho.

Quando se considera o número de estudantes inscritos e diplomados e a sua distribuição pelas UO, fica clara a conformidade destes cursos às necessidades e aspirações de pessoas e organizações, o seu efetivo impacto formativo, a adequação das áreas de formação (programas educacionais) que foram definidas e a transversalidade de que esta iniciativa assumiu na Universidade.

Exemplo de cursos de grande sucesso são, entre outros, Gestão de Stress para o Alto Rendimento (GIE), Tecnologia de Fachadas e Envolventes de Edifícios (AAC), Educação Especial, Domínio Cognitivo e Motor (CCSI), Introdução à Gestão de Projetos de Engenharia (EIT), Envelhecimento, Funcionalidade e Gestão da Qualidade da Saúde (PSI), Curso Prático em Fundamentos da Cirurgia Minimamente Invasiva (SBE), Desenho de Ruas (SAGT) e Marketing Digital e E-commerce (TD).

Paralelamente aos cursos da Aliança de Pós-Graduação, a Universidade ofereceu dezenas de outros cursos orientados para a qualificação de profissionais no ativo, não necessariamente correspondentes a nível de pós-graduação.

Entre eles, encontram-se, por exemplo, os Cursos de Formação Especializada em Formação em Gestão Pública, da EEG; o Curso Europeu de Estudos Avançados em Centros de Recursos Microbianos (EuroMiRC), da EE; o Curso de Aprofundamento em Contactologia Avançada e Superfície Ocular, da EC; o Curso Avançado em Psiquiatria em Medicina Geral, da EMED; o Curso de Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem de Reabilitação da ESE; o Curso de Formação Especializada em Gestão Curricular na Educação Pré-escolar do IE; o Curso de Formação Especializada em Governação Pública e Direitos Fundamentais na Era Digital, da ED; o Curso de Aprofundamento em Cultura e Comunicação Empresarial entre Portugal e a Ásia, da ELACH; o Curso de Formação Especializada em Fundamentos para a Investigação Científica, da UMinho.

Todos estes cursos, acreditados e creditados pelos órgãos da Universidade (podendo os créditos obtidos ser mobilizados no quadro de cursos conferentes de grau), testemunham o grau de consolidação que a formação não conferente de grau foi ganhando na UMinho, tornando-se hoje uma componente característica da oferta educativa da Instituição.

Verificada a necessidade de elevar as competências digitais dos estudantes dos cursos das áreas não CTEM – Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática, a Universidade lançou, já em 2025, um ambicioso programa de capacitação dos seus estudantes, composto por 135 cursos breves creditados, disponibilizados por todas as UO da UMinho, lecionados à distância ou em regime híbrido. O Programa, enquadrado na iniciativa Impulsos + Digital, tem os seus cursos organizados em sete agrupamentos: Cidadania e Transformação Digital; Ciências Sociais e Humanidades Digitais; Criação Digital e Multimédia; Educação e Tecnologia; Gestão, Negócios e Economia Digital; Inteligência Artificial, Ciência de Dados e Computação; e Tecnologias Digitais em Saúde e Bem-estar.

Os cursos arrancaram em janeiro de 2025 e, entre fevereiro e julho, diplomaram um total de 1190 estudantes, 1113 dos quais de áreas de formação de base não-CTEM. Nesse período foram abertas cerca de 2400 vagas, a que se candidataram quase 2850 estudantes, que resultaram em mais de 1500 inscrições.

Tratou-se, portanto, de uma resposta transversal à Universidade, que como Instituição, assumiu a relevância de proporcionar condições de reforço das competências dos seus estudantes numa área tão crítica como são hoje as competências digitais.

A Recomendação do Conselho Europeu de 16 de junho de 2022 relativa à “abordagem europeia das microcredenciais”, ganhou impulso decisivo com a posição da Comissão Europeia, de 5 de março de 2025, sobre a União das Competências, que fixou como objetivo essencial apoiar o desenvolvimento de sistemas educativos de qualidade, inclusivos e adaptáveis, atribuindo especial atenção à expansão das microcredenciais.

Neste âmbito, a UMinho adotou uma solução inovadora no contexto nacional capaz de garantir a segurança, autenticidade, interoperabilidade e acessibilidade das credenciais digitais, com informação em português e inglês, sobre as competências adquiridas, em linha com as orientações europeias.

Assim, desde junho de 2025, a UMinho, passou a associar a emissão de microcredenciais aos cursos creditados não conferentes de grau, de curta duração. A Universidade adotou uma definição de microcredencial como registo de resultados de aprendizagens realizadas nos referidos cursos, que podem ter nível correspondente ao 1.º, 2.º ou 3.º ciclos de estudos e funcionar em regime presencial, a distância ou misto. As microcredenciais são geradas no quadro de formações enquadradas por um sistema de garantia de qualidade, sendo caracterizadas pela sua facilidade de armazenamento, partilha e portabilidade, porque têm natureza digital segura; no referencial da UMinho, os cursos passíveis de microcredenciação são objeto de acreditação institucional, têm entre 1 e 10 créditos, estão baseados em resultados de aprendizagem e envolvem práticas de avaliação que demonstrem a sua obtenção.

Em setembro de 2025 foram emitidas e disponibilizadas 1500 microcredenciais, correspondentes a cursos desenvolvidos no âmbito da Aliança de Pós-Graduação e do projeto Impulsos + Digital.

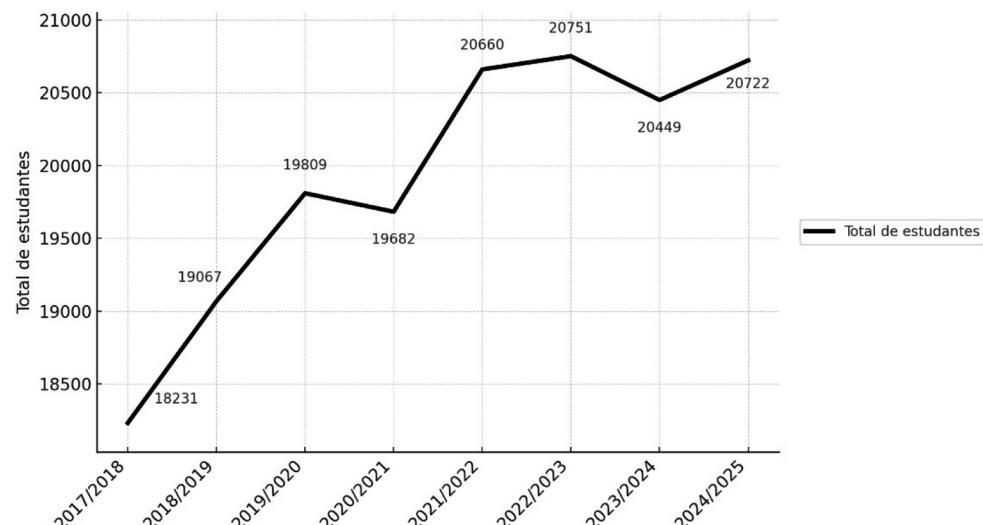
## 2.2. Evolução dos estudantes inscritos

A Universidade existe porque existem estudantes interessados em aprofundar os seus saberes e desenvolver as suas capacidades, em ordem a potenciar percursos profissionais bem-sucedidos e promover o seu desenvolvimento pessoal e social.

A capacidade de recrutamento de estudantes por parte de uma IES, que é evidentemente afetada por fatores como a demografia, a situação económica das populações,

a relevância percebida do ensino superior, é, em qualquer caso, um indicador da sua relevância social e do seu impacto nos contextos que serve.

Em 2017, a Universidade registava 18 231 estudantes. Daí em diante, o corpo de estudantes da UMinho conheceu a evolução de que se dá conta no gráfico seguinte.



**Figura 2**  
Evolução do número de estudantes entre 2017-2018 e 2025-2026.

Fonte: USSIC, UMinho, outubro 2025.

O gráfico deixa perceber a evolução contínua do número de estudantes a frequentar a Universidade, com valores entre os 20 400 e os 20 700, nos últimos quatro anos.

Em 2018, a Universidade atingiu 19 037 estudantes, o que representou um acréscimo de cerca de 806 estudantes a frequentar ciclos de estudos conferentes de grau, relativamente ao ano anterior, resultado para que contribuiu o aumento do número de estudantes internacionais. O número global de estudantes teve um novo incremento significativo em 2019-2020, quando passou para 19 809, valor que conheceu uma ligeira quebra no ano seguinte. O número de estudantes inscritos conheceu um novo salto em 2021-2022, quando a UMinho ultrapassou, pela primeira vez, os 20 000 estudantes, crescendo 978 estudantes relativamente ao ano anterior. Novo incremento teve lugar em 2022, quando a Universidade atingiu o maior número de estudantes inscritos até hoje, 20 751. Desde então, a Universidade conheceu ligeiras oscilações, ora positivas (2024-2025) ora negativas (2023-2024).

A tabela seguinte dá conta da evolução do número de estudantes inscritos na UMinho, nos diferentes tipos de programa - licenciatura, mestrado, mestrado integrado e doutoramento -, ao longo do período em análise.

Ano	Licenciatura		Mestrado Integrado		Mestrado		Doutoramento		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	
2017/2018	6302	34,57%	5878	32,24%	4328	23,74%	1723	9,45%	18231
2018/2019	6463	33,95%	6259	32,88%	4727	24,83%	1588	8,34%	19037
2019/2020	6634	33,49%	6392	32,27%	5037	25,43%	1746	8,81%	19809
2020/2021	6990	35,51%	6503	33,04%	4527	23,00%	1662	8,44%	19682
2021/2022	9925	48,04%	2976	14,40%	5965	28,87%	1794	8,68%	20660
2022/2023	10155	48,94%	2493	12,01%	6219	29,97%	1884	9,08%	20751
2023/2024	10058	49,19%	2036	9,96%	6514	31,86%	1838	8,99%	20446
2024/2025	10269	49,56%	1724	8,32%	6922	33,40%	1807	8,72%	20722

**Tabela 2**  
Evolução do número de estudantes entre 2017 e 2025, por grau.

Fonte: USSIC, UMinho.

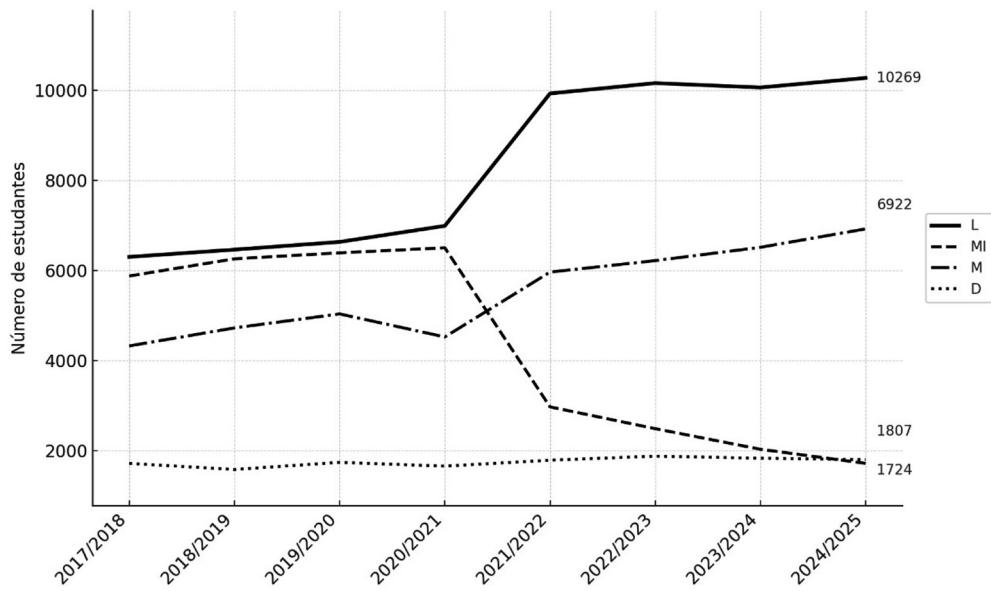
Ao crescimento do número de estudantes corresponde um crescimento dos estudantes inscritos em cada ciclo de formação, sendo ao nível dos mestrados que se vai verificando uma mais acentuada progressão.

A distribuição dos estudantes pelos vários tipos de ciclos de estudos foi afetada pela redução das áreas de formação com mestrado integrado, determinada pela tutela a partir de 2021-2022; desde então, a Universidade mantém esta figura apenas nos casos de Arquitetura e da Medicina. Por esta razão, os estudantes de mestrado integrado sofreram uma significativa redução a partir de 2021-2022, que não foi imediatamente mais acentuada porque foi possibilitado aos estudantes de mestrados integrados concluírem a sua formação no curso em que se tinham inicialmente inscrito.

Nesta circunstância, o número de estudantes de licenciatura conhece dois momentos principais de incremento – os anos letivos de 2021-2022 e 2022-2023 -, tendo estabilizado nos três últimos anos. Já no caso dos estudantes de doutoramento, o seu número manteve-se estável ao longo do período, embora a sua percentagem sobre o total tenha descido ao longo do período.

Em qualquer caso, o perfil de estudantes da UMinho, no quadro geral de crescimento do número de estudantes, apresenta consistentemente uma percentagem de estudantes de pós-graduação que ronda os 50%, dando assim a Universidade importantes contributos para a formação avançada da população portuguesa e para o desenvolvimento consistente de atividades de investigação e inovação.

O gráfico da Figura 3 permite uma percepção mais dinâmica da evolução em apreço.

**Figura 3**

Evolução do número de estudantes entre 2017 e 2025.

*Obs.:* O número de estudantes assinalado corresponde ao número de estudantes inscritos no início de cada ano civil, verificado a partir das bases de registo da Universidade; os dados de 2025 reportam-se ao início de novembro.

*Fonte:* USSIC, UMinho.

#### *Estudantes colocados no âmbito do CNA e de concursos e regimes especiais*

Os estudantes candidatos às formações de base do ensino superior – licenciaturas e mestrados integrados – accedem a estas formações através do Concurso Nacional de Acesso, de concursos especiais e de regimes especiais, constituindo o CNA a via mais importante para o ingresso no ensino superior. Os resultados deste concurso, no número de estudantes colocados, na percentagem de vagas preenchidas e nas classificações mínimas de ingresso são comumente entendidas como indicadores da atratividade das instituições e dos cursos. Sendo a procura um regulador importante, as instituições resistem, e bem, e a UMinho fá-lo, a uma total subordinação a lógicas de procura, valorizando, por vezes, a aposta em formações que são essenciais para assegurar a manutenção de áreas científicas estruturantes do ensino superior ou que se entendem corresponder a necessidades da economia e da sociedade, ainda que nem sempre a procura possa corresponder a este desiderato.

A tabela seguinte dá conta da evolução do número de estudantes inscritos na UMinho, no primeiro ano das licenciaturas e mestrados integrados, via CNA e outros regimes, ao longo do período em análise.

Concursos Ano letivo	CNA	Concursos locais	Concursos especiais	Regimes especiais	TOTAL
2017/2018	2589	47	59	41	<b>2736</b>
2018/2019	2793	46	80	56	<b>2975</b>
2019/2020	2834	46	70	73	<b>3023</b>
2020/2021	3055	48	44	115	<b>3262</b>
2021/2022	2882	30	40	153	<b>3105</b>
2022/2023	2840	29	52	131	<b>3052</b>
2023/2024	2660	45	28	87	<b>2820</b>
2024/2025	2856	36	23	82	<b>2997</b>
2025/2026	2667	28	43	75	<b>2813</b>

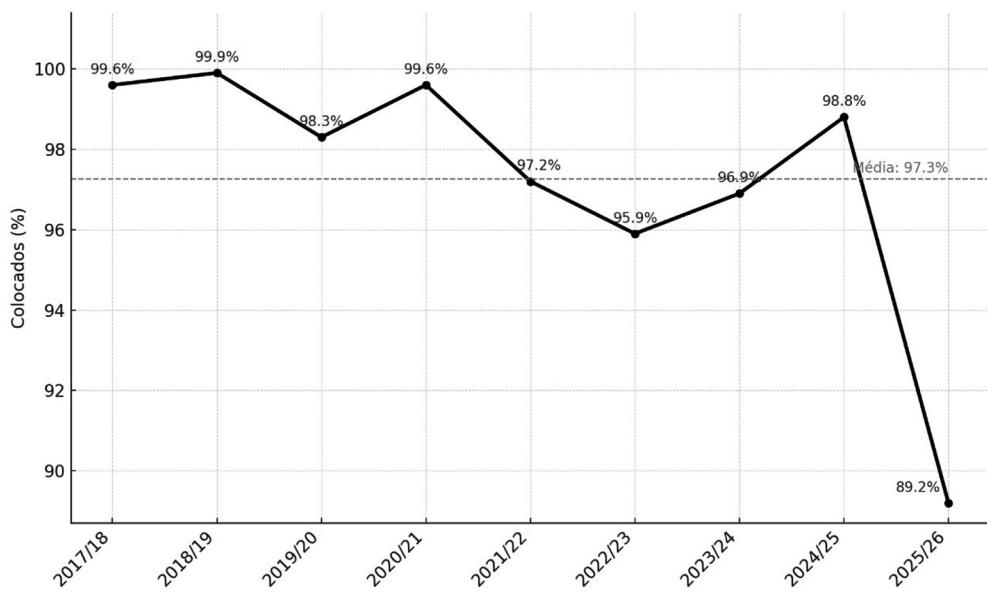
**Tabela 3**

Evolução do número de inscritos no 1.º ano, no CNA, no concurso local, nos concursos especiais e nos regimes especiais

Fonte: USSIC, UMinho.

A tabela evidencia uma evolução das inscrições, marcada por uma relativa estabilidade, com crescimento até 2020/2021 e posterior decréscimo, embora ligeiro, nos anos subsequentes; as flutuações identificadas tendem a ter efeito sobretudo no Concurso Nacional de Acesso.

O gráfico seguinte dá conta da evolução da percentagem de estudantes colocados na UMinho na 1.ª fase do CNA, um indicador relevante da procura da sua oferta educativa.

**Figura 4**

Evolução da percentagem de colocados na 1.ª fase do CNA.

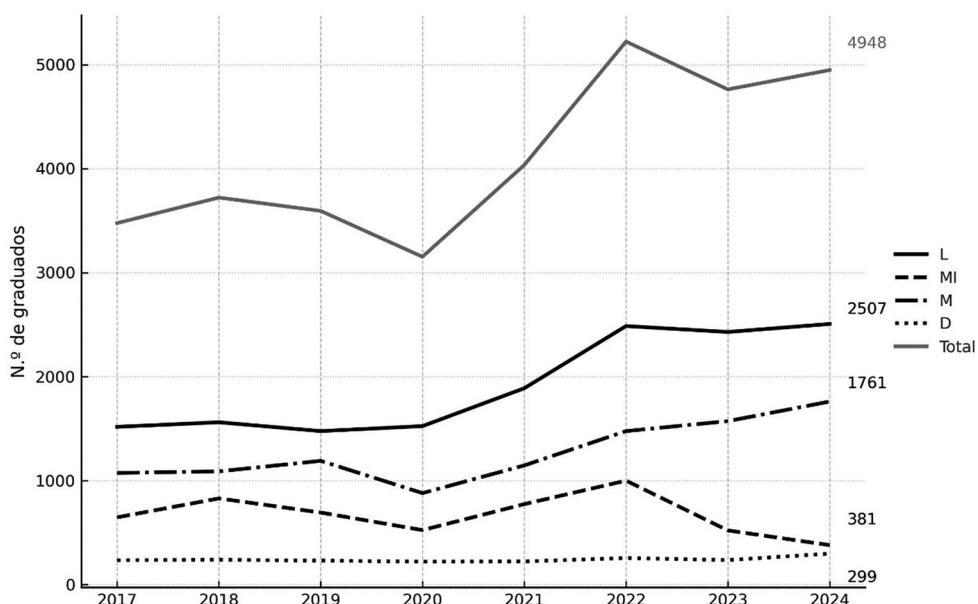
Fonte: USSIC, UMinho.

Os dados evidenciam uma relativa estabilidade da percentagem de ocupação de vagas na 1.ª fase do CNA, com um valor médio de 97,2%, com uma acentuada quebra no ano de 2025/2026. Esta quebra reflete uma tendência transversal às restantes IES públicas, sobretudo associada à alteração do modelo de acesso ao ensino superior verificada neste ano letivo.

### 2.3. Evolução dos estudantes graduados

O ingresso dos estudantes no ensino superior é apenas um momento de um caminho que, se bem-sucedido, se traduzirá no desenvolvimento de perfis pessoais e profissionais capazes de alicerçar um percurso de vida mais realizado, o exercício de uma cidadania ativa e de uma atividade profissional reconhecida, objetivos que são associáveis à obtenção de um grau académico.

O gráfico seguinte dá conta do número de diplomados pela UMinho nos vários graus, ao longo do período.



**Figura 5**  
Graduados pela  
Universidade do Minho  
entre 2017 e 2025.

*Obs:* O registo de conclusões no ano de 2025 está ainda em curso.

*Fonte:* USSIC, UMinho

A evolução do número de graduados reflete naturalmente o crescimento do número de estudantes inscritos na Universidade. Cabe destacar a evolução do número de estudantes de doutoramento que concluíram o seu grau, que conheceu, em 2024, o número mais elevado. O número de estudantes de mestrado graduados revela a partir de 2020 uma clara tendência de crescimento.

O número de estudantes de licenciatura que obtiveram o seu grau é sensivelmente idêntico ao daqueles que obtiveram os graus de mestre e doutor, facto que testemunha, uma vez mais, a centralidade da formação pós-graduada no perfil de formação da UMinho.

Através da graduação destes expressivos números de estudantes, a UMinho foi dando um importante contributo para a qualificação de pessoas, sistemas, organizações e instituições, respondendo a expectativas e aspirações sociais e individuais, correndo de forma muito significativa para o desenvolvimento social, económico, tecnológico, cultural e científico, à escala regional, nacional e internacional.

## 2.4. A inovação pedagógica

O crescimento do número de estudantes ao longo do tempo, que atrás ficou registado, trouxe consigo uma sua cada vez maior diversidade, na base cultural, no percurso formativo, na experiência de vida, na origem geográfica e na matriz socioeconómica.

As mudanças nas formas de relação com a informação e de construção do conhecimento, em associação com a transição digital em curso e diversidade anteriormente referida, colocam hoje especiais desafios à educação superior, particularmente no que às metodologias de trabalho pedagógico diz respeito.

Este facto esteve na base de um ambicioso programa de formação pedagógica dos docentes da UMinho, visando a sua capacitação para lidar com as novas condições de ensino e aprendizagem e com as novas características dos públicos que chegam à Universidade.

O desenvolvimento pedagógico dos docentes e a promoção da inovação pedagógica foi uma aposta institucional, que se tornou mais evidente a partir de 2019. Iniciativas regulares de formação, a promoção e dinamização de concursos de projetos de inovação e a disseminação de boas práticas assumiram uma natureza sistemática na agenda institucional. Estas iniciativas contaram com o envolvimento dos Conselhos Pedagógicos das UO, das direções dos cursos, da AAUMinho, e do Centro IDEA-UMinho, estrutura de promoção e valorização da Inovação e o Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem na Universidade do Minho, constituída por docentes da Instituição. Ao longo do período foram emitidos mais de 3400 certificados de participação em iniciativas do Centro IDEA.

Ainda em 2019 tiveram lugar a primeira edição do programa Docência+ e o primeiro Programa de Apoio a Projetos de Inovação e Desenvolvimento do Ensino, que enquadrou a realização de projetos orientados para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos estudantes. No conjunto das suas edições, este programa anual distinguiu 54 projetos, com um valor global de financiamento de 56 mil euros.

O evoluir da situação pandémica veio colocar, em 2020, no centro das preocupações institucionais a formação pedagógica dos docentes. A reedição do Docência+, realizado on-line em parceria com a Universidade de Aveiro, e as Jornadas Interinstitucionais de Desenvolvimento Pedagógico, alargadas a várias universidades e politécnicos, permitiram consolidar este movimento, não só internamente como à escala nacional, com liderança da UMinho, que, em paralelo, foi aprofundando as suas relações internacionais neste âmbito.

Em 2021 teve lugar a inauguração, no Campus de Gualtar, da primeira Sala de Aprendizagem Ativa, a Sala André Cruz de Carvalho, doação da família deste antigo estudante da UMinho. Aqui vêm tendo lugar inúmeras iniciativas letivas e de formação para a inovação pedagógica.

Nos anos subsequentes, foram desenvolvidas várias iniciativas orientadas para o fortalecimento da inovação e desenvolvimento pedagógicos na Universidade, a que vem conferindo solidez adicional a participação da Instituição em redes e iniciativas nacionais, de que é exemplo o Consórcio EPIC, e internacionais, no âmbito da Aliança Europeia Arqus e da European University Association (EUA).

O consórcio EPIC – Excelência Pedagógica e Inovação em Criação -, que a UMinho lidera, tem como objetivo consolidar dinâmicas institucionais que modernizem a educação superior através da indução de práticas inovadoras que garantam um ensino e uma aprendizagem de qualidade. As atividades principais do consórcio incluem:

- o desenvolvimento de um Referencial de Certificação de Competências EPIC, que assegurará o reconhecimento das competências pedagógicas dos docentes e a sua qualificação profissional;
- Programas Transformadores de Desenvolvimento de Docentes, que oferecem percursos formativos para promover a inovação pedagógica, o uso de ferramentas digitais, o ensino inclusivo e a criação de redes colaborativas;
- Recursos de Apoio à Inovação Pedagógica, com a digitalização e padronização de materiais e ambientes de aprendizagem, garantindo qualidade, acessibilidade e metodologias ativas alinhadas com as necessidades do ensino superior.

A transição pedagógica que a UMinho vem realizando tem envolvido ativamente os estudantes e vem gerando o desafio novo de alargar a reflexão sobre esta transição e a sua concretização a toda a Universidade.

## 2.5. Acompanhamento e promoção do sucesso académico dos estudantes

No âmbito do apoio aos estudantes, cabe realçar o desenvolvimento de programas relativos ao seu acolhimento pela Universidade, visando a sua integração institucional e sucesso académico, ao acompanhamento dos percursos académicos e à transição para o mercado de trabalho, bem como o apoio especializado a estudantes com necessidades educativas especiais, e, ainda, a promoção da sua saúde mental.

A integração dos estudantes que pela primeira vez chegam à Universidade, sob a forma de acolhimento institucional pela Universidade, pelas UO, bem como pela Associação Académica, foi uma prática regular ao longo do período. Prática que, entretanto, ganhou nova expressão com o desenvolvimento, a partir de 2024, do projeto sou.UMinho.5.0. Este projeto perspetiva a integração como iniciativa com continuidade ao longo do ano, incluindo novas formas de comunicação com os estudantes, através de canais por estes utilizados, atividades promotoras do reforço da relação com a Instituição de grupos tradicionalmente menos integrados, maior presença do apoio por pares, desenvolvimento de módulos digitais direcionados para os estudantes, apoio a tarefas académicas e, num outro plano, formação docente e seminários interinstitucionais de partilha de boas práticas.

A UMinho desenvolveu, em 2024 e 2025, o projeto Skills 4 Pós-COVID Competências para o Futuro no Ensino Superior, um programa piloto com um conjunto de atividades destinadas a apoiar o sucesso dos estudantes do 1º ano com dificuldades académicas, incluindo tutorias por pares, tutorias de *alumni*, sessões de desenvolvimento de competências de estudo e autorregulação e, também, formação de docentes ou formação para docentes sobre como estimular o sucesso de estudantes.

As Tutorias por Pares visam uma integração adequada dos estudantes na UMinho, potenciando o seu sucesso académico. Pretende-se contribuir para o desenvolvimento de competências transversais (pessoais, de relacionamento interpessoal, etc.), tendo por base um sistema tutorial, no qual estudantes que frequentem a UMinho há pelo menos um ano (tutores) proporcionam um acompanhamento aos estudantes que estão na Universidade pela primeira vez (tutorandos). Este acompanhamento abrange questões relacionadas com a integração no ensino superior, por exemplo, a organização da Universidade e do curso, as relações entre colegas, as características do trabalho académico e as competências a desenvolver na concretização de uma formação com sucesso. Os tutores recebem formação prévia sobre o funcionamento do projeto e os papéis que se espera que desempenhem. Este Projeto abrange, em média, 60 estudantes por ano, de diferentes cursos e áreas de formação da UMinho.

A transição para o mercado de trabalho é um momento muito relevante da vida dos estudantes. Com o objetivo de facilitar esta transição, a Universidade promoveu ou apoiou regularmente várias iniciativas. Os programas Mentorias UMinho e Mentorias Internacionais UMinho focam-se no desenvolvimento de competências transversais, procurando promover o crescimento pessoal e profissional dos estudantes (mentorandos) com o apoio e envolvimento de *alumni* UMinho com percursos profissionais relevantes (mentores). Cada um destes programas tem a duração de cerca de 4 meses. No essencial, pretendem ajudar os estudantes a conhecer as realidades do mundo laboral e opções de carreira, facilitar a reflexão sobre os seus objetivos e percurso profissional, preparar para o ingresso no mercado de trabalho e dar acesso a novas oportunidades de conhecimento do mundo laboral.

As Mentorias UMinho envolvem anualmente cerca de 50 estudantes e outros tantos *alumni*, decorrendo em formato presencial no local de trabalho do mentor. As Mentorias Internacionais UMinho envolvem por regra 24 estudantes e 12 mentores/*alumni* a trabalhar fora do país, decorrendo em formato não presencial. Este projeto atribui bolsas de mobilidade em organizações internacionais. O projeto foi alargado, em 2020, aos estudantes de doutoramento, introduzindo-os em redes internacionais de investigação e inovação.

Neste âmbito, a Universidade apoia regularmente a realização da START POINT Summit, uma feira de emprego e formação, de iniciativa da AAUMinho, orientada para a identificação e promoção de oportunidades de emprego, através da facilitação da articulação entre os estudantes e os empregadores.

Ao longo do período, continuámos a distinguir a qualidade académica dos nossos estudantes de licenciatura e mestrado integrado. Entre 2018 e 2025, a Universidade

atribui cerca de 1500 bolsas de excelência a estudantes com elevado desempenho académico, representando um investimento de cerca de 1,5 milhões de euros.

## 2.6. Educação doutoral

Em 2019 foi criado o Colégio Doutoral da UMinho, o qual, em articulação com as unidades orgânicas, orienta a sua ação para garantir e aumentar a qualidade da formação facultada aos estudantes de doutoramento, concentrando a sua atividade, entre outras dimensões, nas práticas da supervisão, na formação complementar dos estudantes e nas articulações intra e interinstitucionais. Em 2020, foram constituídos os seus órgãos de governo e de consulta e deu-se início à sua atividade. O Colégio Doutoral da UMinho, como estrutura orientada para o apoio à formação doutoral e aos percursos dos estudantes, consolidou-se através de um diversificado conjunto de iniciativas orientadas para os estudantes de doutoramento e os seus supervisores.

As iniciativas destinadas aos estudantes estão organizadas em linhas de ação complementares que envolvem *workshops* de curta duração, com vista ao reforço de competências num conjunto de áreas identificadas através de um levantamento das necessidades sentidas pelos estudantes de 3.º ciclo das diferentes UO, e a organização de seminários e debates sobre temas diversos.

Nos temas identificados como relevantes pelos estudantes incluem-se a comunicação de ciência, a ética em ciência, o desenvolvimento da carreira, as técnicas de apresentação e comunicação em público, a gestão do tempo e da ansiedade, o trabalho em equipa, a valorização, transferência e comercialização de ciência e a propriedade intelectual.

A tabela seguinte apresenta elementos da atividade do Colégio Doutoral relativos a *workshops* de curta duração para os doutorandos.

**Tabela 4**  
Workshops de curta duração para os estudantes de doutoramento.

Ano	N.º de temas	N.º de sessões	N.º de vagas	N.º de horas de formação
2020	6	13	295	36
2021	9	9	215	28
2022	8	12	280	37
2023	12	12	580	88
2024	13	13	280	94
2025	14	14	300	105

*Fonte:* Colégio Doutoral, UMinho.

Já os Seminários para estudantes de doutoramento incidiram sobre temáticas como: (Des)complicando a Comunicação de Ciência; Ciência Aberta na Gestão Estratégica de Carreira para Doutorandos; Horizontes para Doutorados, Estudantes de Doutoramento e Candidatos a Doutoramento; Programa de Intervenção PhD CDUMinho; A revolução da inteligência artificial: implicações sociotécnicas.

As iniciativas dirigidas a orientadores têm abrangido temas relacionados com as práticas de orientação doutoral, formas de organização e gestão de reuniões de orientação eficazes, modos de lidar com a procrastinação e promover a gestão de tempo e organização pessoal dos doutorandos, bem como o acolhimento de novos doutorandos.

A tabela seguinte informa sobre características dos seminários para os orientadores de doutoramento.

Ano	N.º de temas	N.º de sessões	N.º de vagas	N.º de horas de formação
2021	9	9	300	10
2022	1	1	36	7
2023	3	3	90	13
2024	3	3	80	14
2025	3	3	80	14

**Tabela 5**  
*Workshops para os orientadores.*

*Fonte:* Colégio Doutoral, UMinho.

O Colégio Doutoral da UMinho afirma-se, assim, como uma estrutura estratégica de suporte à formação doutoral, promotora de uma cultura de qualidade, de partilha e de colaboração entre programas e áreas científicas. Através da sua ação articulada com as Unidades Orgânicas, contribui para o desenvolvimento integral dos estudantes de doutoramento, não apenas no domínio científico, mas também nas dimensões transversais que fortalecem a sua preparação para os desafios da investigação, da inovação e da inserção profissional em contextos académicos e não académicos. Contribui também para reflexão sobre as práticas de supervisão e para a promoção da articulação com entidades empregadoras dos doutorandos.

## 2.7. Educação e iniciação à investigação científica

A Universidade perfilha um entendimento integral da Educação, o que significa, entre outros aspetos, a busca de uma efetiva articulação entre investigação e educação. A criação do “Prémio UMinho de Iniciação na Investigação Científica”, é parte de um programa que, contando com a colaboração dos centros de investigação da Universidade, visa estimular o interesse dos estudantes de licenciatura e mestrado integrado pela ciência, com base no desenvolvimento de projetos orientados por investigadores da UMinho.

O programa procura facultar uma oportunidade de aproximação dos estudantes do 1º ciclo de formação a contextos reais de investigação científica e de inserção em equipas de investigação que trabalham na criação de conhecimento novo e relevante. Na prossecução deste objetivo, proporciona-se aos estudantes a possibilidade de se envolverem em atividades de investigação supervisionada que fomentem o seu interesse pela ciência. Os projetos finalistas são apresentados num formato de

evento científico e avaliados e premiados por júris compostos por professores das diferentes UO.

O Prémio pretende, pois, contribuir para orientar os estudantes para um envolvimento consciente e bem-sucedido em ciclos de estudos posteriores, em que a realização de investigação tem uma grande centralidade.

O Programa conheceu a sua primeira edição em 2020, e, desde então, foi mobilizando um número crescente de centros de investigação. Realizado anualmente, conta já com seis edições, que envolveram 26 centros de investigação, 152 investigadores supervisores, cerca de 250 estudantes; o valor dos prémios atribuídos ascende a 40 000 euros.

## 2.8. Espaços pedagógicos

Em 2025, a UMinho, através da USAAE e com o apoio do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), concretizou um investimento significativo na renovação e modernização dos espaços de aprendizagem nos *campi* de Gualtar e Azurém. Foram instalados novos mobiliários, ecrãs interativos e quadros brancos em diversas salas de aula, com o propósito de criar ambientes pedagógicos mais flexíveis, colaborativos e centrados no estudante. Esta transformação visa promover metodologias ativas de ensino, favorecendo a aprendizagem pela descoberta, o trabalho em grupo e a partilha de conhecimento, contribuindo assim para uma experiência educativa mais dinâmica e inclusiva. Foi ainda realocado material, retirado das salas de aula, para equipar os espaços disponíveis no exterior das salas de aula, destinados ao estudo, promovendo assim uma melhor utilização dos recursos e uma resposta mais eficaz às necessidades dos estudantes.

Estas iniciativas reforçam o compromisso da UMinho com a inovação pedagógica e com a criação de condições que favoreçam o sucesso e o bem-estar dos estudantes e docentes. O investimento total foi de cerca de 932 mil euros entre equipamento (560 mil euros) e mobiliários (370 mil euros).

\*\*\*

A UMinho, no período em análise, foi uma Universidade com apostas bem sucedidas na sua oferta educativa de graduação e de pós-graduação, que é diversificada, como é revelado pelo largo número de áreas de formação que são contempladas ao nível da formação conferente e não conferente de grau, de qualidade, como atestam os resultados dos processos de avaliação externa dos cursos, e reconhecida, como é demonstrado não apenas pela procura de que os cursos são alvo, com aumento do número de estudantes, mas também pela receção dos graduados da UMinho no mercado de trabalho. Uma oferta educativa enriquecida por processos de monitorização dos percursos académicos dos estudantes, da inovação pedagógica e da atenção à qualidade das infraestruturas pedagógicas.

Foram também marcas da atividade no domínio da Educação, ao longo do período, o reforço das relações entre práticas de educação e de investigação e o aprofundamento da qualidade da formação doutoral, através da criação de uma escola doutoral, bem como a monitorização dos percursos académicos dos estudantes, prevenindo situações de insucesso e abandono.



### **3. Alargar as fronteiras do conhecimento**



A investigação científica é um dos principais organizadores da vida da UMinho, dando corpo ao desígnio da Instituição de contribuir para o alargamento das fronteiras do conhecimento humano, em todas as suas áreas de atuação, das humanidades às ciências sociais, das ciências da terra e da vida às ciências da saúde, das engenharias às tecnologias.

São fatores e demonstradores da qualidade da investigação científica de uma Universidade, o corpo de profissionais que se dedicam a esta atividade, as estruturas em que se organizam os centros de investigação ou estruturas similares, os produtos da atividade científica, o financiamento que consegue obter para os projetos de investigação e as modalidades de difusão do conhecimento científico que protagoniza.

No âmbito da investigação, os Planos de Ação 2017-2021 e 2021-2025 previam que a ação da Universidade fosse estruturada por um conjunto de objetivos programáticos, entre os quais:

- o reforço do corpo de investigadores de carreira da Universidade;
- a agilização dos processos de recrutamento de investigadores e da contratação de bens e serviços no âmbito da atividade de investigação;
- o reforço da qualidade das infraestruturas de apoio à investigação, físicas e tecnológicas;
- o aprofundamento das políticas e práticas de “ciência aberta”;
- a sistematização e divulgação de informação sobre a atividade científica da Universidade.

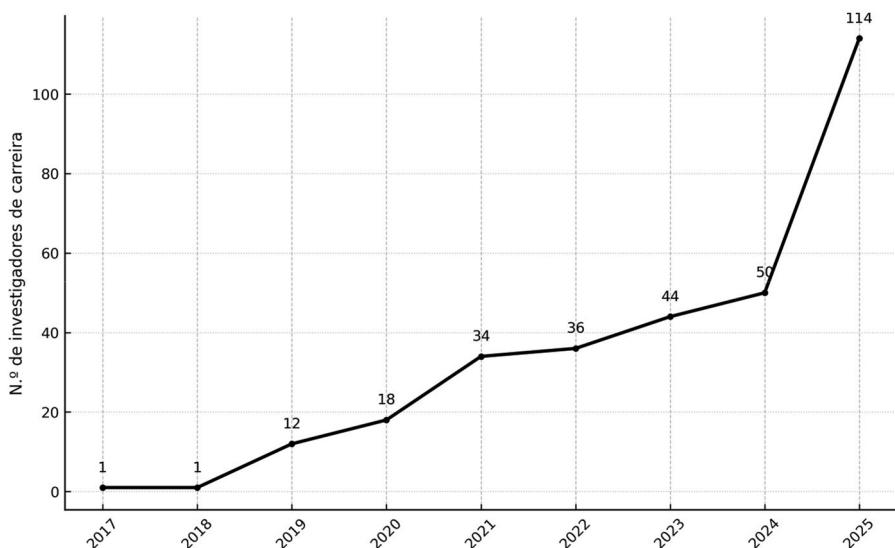
Esperava-se que estes objetivos programáticos fossem concretizados através de um amplo leque de iniciativas, que os Planos de Ação detalhavam. A esta luz, considere-se a evolução do desempenho da Universidade, sinalizando os resultados principais e as áreas mais críticas.

### **3.1. Os investigadores da UMinho: A concretização da carreira de investigação**

A profissionalização dos investigadores no quadro de carreiras de investigação, com a estabilidade e a especialização que lhe é inerente, representa uma importante condição para o desenvolvimento da atividade científica de uma Instituição universitária, permitindo o reforço da sua capacidade de obtenção e gestão de projetos, bem como da qualidade da organização e administração das suas unidades de investigação.

Com base nestes pressupostos, durante o período em análise, a UMinho procedeu ao reforço da carreira de investigação. Esta decisão encontrou amparo no desenvolvimento, no nosso país, de políticas públicas de promoção do emprego científico, mas decorreu, também, de opções próprias da Universidade.

A figura seguinte dá conta da evolução do número de investigadores de carreira no período em análise.



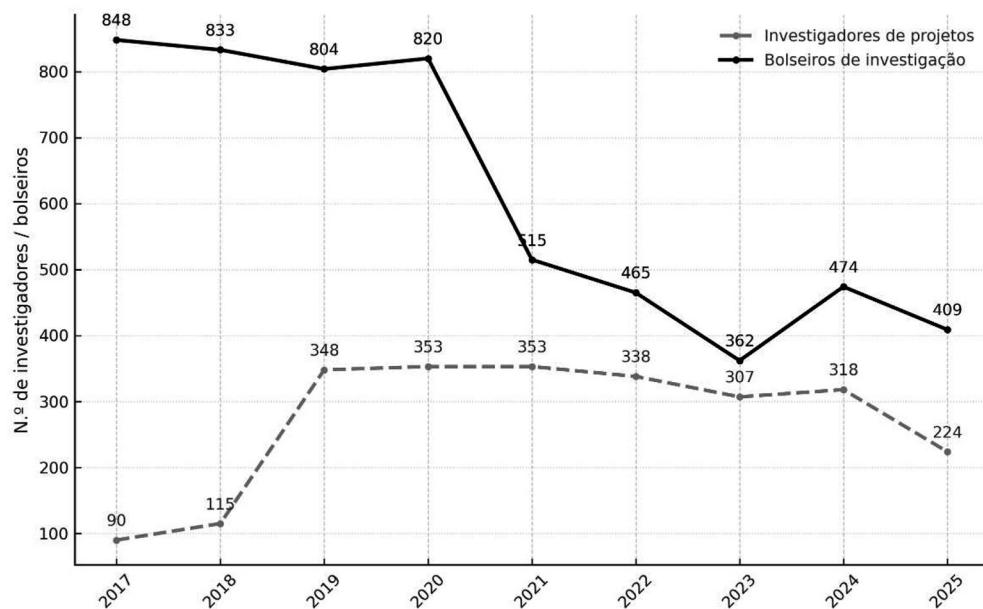
Fonte: USRH, UMinho.. Os dados relativos a 2025 reportam-se ao final do mês de setembro.

O corpo de investigadores conheceu uma enorme transformação no último quinquénio, configurando hoje um muito importante setor profissional dentro da Instituição.

A Universidade conhece, pois, hoje, uma nova realidade que antecipa um salto qualitativo na atividade científica da Instituição, mas que exige medidas de suporte relativas à inserção institucional, avaliação e desenvolvimento profissional dos investigadores e que requer, destes, uma forte vinculação com as opções institucionais.

A atividade de investigação da Instituição é, na diacronia como na sincronia, baseada na atividade científica dos seus docentes; como é sabido, os estatutos da carreira docente universitária (ECDU) e politécnica (ECPDESP) fixam para os docentes o compromisso do seu envolvimento em atividades de produção do conhecimento. Para além dos investigadores e dos docentes, a atividade científica é também protagonizada pelos investigadores e bolseiros associados ao desenvolvimento de projetos de investigação, inovação e desenvolvimento que têm o seu curso na Universidade.

Os números que correspondem a estas categorias dão conta, também, da intensidade da investigação científica realizada na Universidade.



**Figura 7**  
Evolução do número de investigadores de projetos e bolseiros de investigação.

Fonte: USRH, UMinho. Os dados relativos a 2025 reportam-se ao final do mês de setembro.

O número de bolseiros de investigação varia de forma significativa a partir do início da década, facto indissociável das alterações ao Estatuto de Bolseiro de Investigação em 2019.

A evolução dos investigadores de projetos depende da expressão que os projetos vão tendo e das exigências de recursos humanos que o seu desenvolvimento coloca. O seu número tem sido bastante estável, após o incremento verificado em 2019.

### 3.2. Produção científica e indicadores de excelência

Entre 2017 e 2025, a UMinho consolidou-se como uma instituição de referência nacional e internacional na investigação científica, caracterizando-se por uma produção de elevada qualidade e forte internacionalização.

A tabela seguinte apresenta os produtos da atividade científica da UMinho, indexados na Scopus.

Tipo de publicação	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Artigos	1 568	1 758	1 847	1 968	2 204	2 120	2 162	2 220	15 847
Artigos de conferência	689	608	786	574	550	619	613	563	5 002
Revisões	132	159	176	241	340	307	238	261	1 854
Capítulos de livro	195	225	234	244	253	232	238	212	1 833
Livros	20	17	17	18	17	13	18	21	141
Outros	108	97	124	158	204	230	240	219	1 380
Total	2 712	2 880	3 172	3 193	3 508	3 467	3 437	3 422	26 791

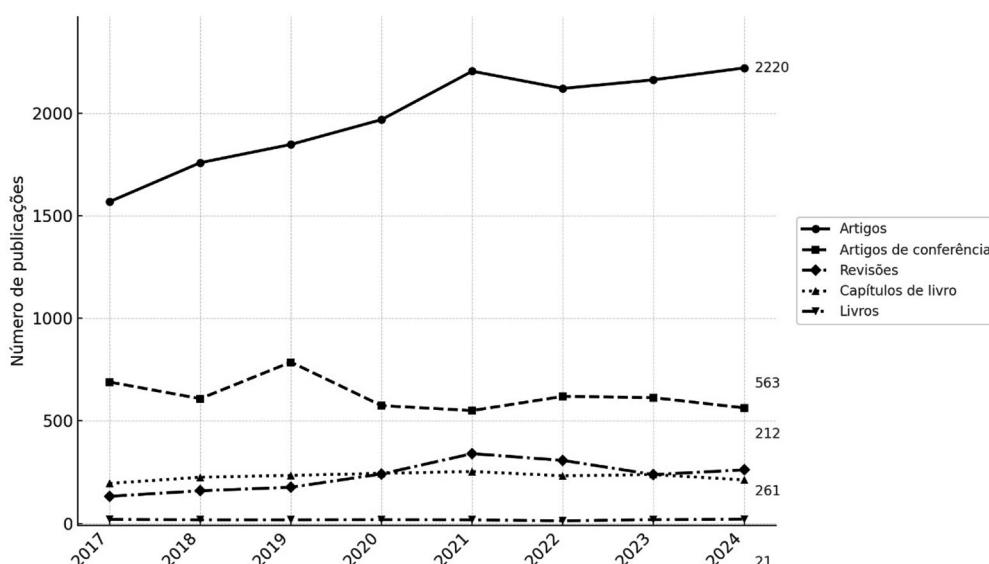
Fonte: USDB, UMinho.

**Tabela 6**  
Publicações indexadas na SCOPUS (2017-2024), por tipo de publicação.

Em 2017, a comunidade científica da UMinho publicou 1568 artigos em revistas científicas, 689 artigos em atas de conferências e 195 capítulos de livros, indexados na Scopus. A trajetória posterior foi de crescimento contínuo como pode ser verificado na tabela. Em 2024, a Universidade registou 3422 publicações indexadas por autores seus afiliados, representando um aumento de cerca de 86% face a 2017.

Os artigos crescem consistentemente ao longo do período; os artigos em conferência mostram maior variação e tendência decrescente recente; as revisões aumentam significativamente a partir de 2020; os capítulos de livros mantêm crescimento moderado.

O gráfico seguinte evidencia a evolução das principais categorias.



**Figura 8**  
Publicações indexadas na SCOPUS (2017-2024), por tipo de publicação.

Fonte: USDB, UMinho.

A presença de investigadores da UMinho na lista dos Highly Cited Researchers (Clarivate Analytics – <https://clarivate.com/highly-cited-researchers>) é um indicador relevante da qualidade da investigação realizada na UMinho. Estes investigadores são reconhecidos como tendo impacto excepcional na sua área, uma vez que as suas publicações são amplamente utilizadas e referenciadas por outros cientistas. Encontram-se neste caso, no período de 2017-2024, os investigadores Nuno Peres, António Vicente, José Teixeira, Miguel Cerqueira e Rui Reis.

### 3.3. Unidades de investigação: Avaliação e reconhecimento

Ao agregarem investigadores com afinidades de interesses científicos, estruturando a sua atividade em função de linhas de investigação reconhecidas como relevantes e ao suportarem a atividade dos investigadores, desde a identificação de programas de financiamento à gestão dos projetos de investigação, os centros de investigação

da UMinho desempenharam um papel crucial na consolidação científica da Universidade durante o período em análise.

No exercício de avaliação de centros de I&D 2017-2018, a UMinho submeteu a avaliação 32 Centros, sendo dois deles novos, resultando um da criação de um centro no interior de unidades já existentes, o CEPS - Centro de Ética, Política e Sociedade, e o outro, o JusGov – Centro de Investigação em Justiça e Governação, da fusão de dois centros antes existentes, o Centro de Estudos em Direito da União Europeia e o Centro de Investigação Interdisciplinar em Direitos Humanos. Os centros de investigação da UMinho obtiveram, neste exérício, as classificações de Excelente (8) e Muito Bom (19), Bom (4) e Franco (1).

No exercício de 2023-2024, dos 31 centros submetidos a avaliação, 13 obtiveram a classificação de Excelente, 13 de Muito Bom e 5 de Bom, entre estes últimos o Centro de Investigação em Negócios, Mercados e Sociedade, entretanto criado. Importa notar, como indicador da maturidade do nosso sistema científico interno, o facto de as unidades melhor classificadas estarem integradas em campos de pesquisa tão diversos quanto as ciências exatas, as ciências da vida e da saúde, as ciências de engenharia e as ciências sociais, o que significa que, também por esta via, se materializa a ideia da UMinho como “universidade completa”. A Tabela que se segue identifica os centros de investigação avaliados e as classificações obtidas nos exercícios conduzidos pela FCT em 2017/2018 e 2023/2024:

<b>UO</b>	<b>Centro de Investigação</b>	<b>Avaliação 2017-2018</b>	<b>Avaliação 2023-2024</b>
EA/ICS	Lab2PT – Laboratório de Paisagens, Património e Território	Excelente	Excelente
EC	CCT [ICT] – Centro de Ciências da Terra/Instituto de Ciências da Terra	Muito Bom	Muito Bom
EC	CBMA – Centro de Biologia Molecular e Ambiental	Muito Bom	Muito Bom
EC	CQ – Centro de Química	Bom	Bom
EC	LIPMinho – Laboratório de Instrumentação e Física Experimental de Partículas	Excelente	Excelente
EC	CBFP [BiolSI] – Centro de Biologia Funcional de Plantas/ Instituto de Biossistemas e Ciências Integrativas	Bom	n.a.
EC	CF. UM-UP – Centro de Física das Universidades do Minho e do Porto	Muito Bom	Muito Bom
EC	CMAT – Centro de Matemática	Muito Bom	Muito Bom
ED	JusGov – Centro de Investigação em Justiça e Governação	Muito Bom	Excelente
EE	CEB – Centro de Engenharia Biológica	Excelente	Excelente
EE	CTAC – Centro de Território, Ambiente e Construção	Franco	Bom
EE	ISISE – Instituto para a Sustentabilidade e Inovação em Estruturas de Engenharia	Excelente	Excelente
EE	ALGORITMI – Centro de Investigação ALGORITMI	Muito Bom	Muito Bom
EE	CMEMS – Unidade de Investigação em Microssistemas Eletromecânicos	Excelente	Muito Bom
EE	HASLab – Centro de Investigação em Software Confiável / INESC TEC	Muito Bom	Excelente
EE	IPC – Instituto de Polímeros e Compósitos	Muito Bom	Muito Bom
EE	2C2T – Centro de Ciência e Tecnologia Têxtil	Muito Bom	Muito Bom
EE	MEtRICs – Centro de Engenharia Mecânica e Sustentabilidade de Recursos	Muito Bom	Bom
EFG	CICP – Centro de Investigação em Ciência Política	Excelente	Excelente

**Tabela 7**  
Resultados da Avaliação FCT em 2017-2018 e 2023-2024.

### 3. ALARGAR AS FRONTEIRAS DO CONHECIMENTO

EEG	NIPE – Núcleo de Investigação em Políticas Económicas e Empresariais	Muito Bom	Muito Bom
EEG	iBMS - Centro de Investigação em Negócios, Mercados e Sociedade	n.a.	Bom
EM	ICVS – Instituto de Ciências da Vida e da Saúde	Muito Bom	Excelente
EPSI	CIPsi – Centro de Investigação em Psicologia	Excelente	Muito Bom
ESE	UICISA:E – Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem	Muito Bom	Muito Bom
I3BS	3B's – Grupo de Investigação em Biomateriais, Biodegradáveis e Biomiméticos	Muito Bom	Excelente
ICS	CEGOT – Centro de Estudos em Geografia e Ordenamento do Território	Bom	n.a.
ICS	CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade	Excelente	Excelente
ICS	CRIA.UMinho – Centro em Rede de Investigação em Antropologia	Muito Bom	Excelente
ICS	CICS.UMinho – Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais	Bom	Excelente
IE	CIEC – Centro de Investigação em Estudos da Criança	Muito Bom	Excelente
IE	CIED – Centro de Investigação em Educação	Muito Bom	Bom
ILCH	CEHUM – Centro de Estudos Humanísticos	Muito Bom	Muito Bom
ILCH	CEPS – Centro de Ética, Política e Sociedade	Muito Bom	Muito Bom

Os Laboratórios Associados (LA) são consórcios ou unidades de investigação de excelência, reconhecidos oficialmente pelo Governo português, através da Fundação para a Ciéncia e a Tecnologia (FCT), por se distinguirem pela qualidade da sua produção científica, capacidade de organização e relevância estratégica para o país, com missões estratégicas alinhadas com prioridades nacionais.

A UMinho participa atualmente em nove LA, três dos quais têm sede na própria UMinho. A saber:

- o Laboratório Associado ICVS/3Bs, que integra o Instituto de Investigação em Ciéncias da Vida e Saúde (ICVS) e o Grupo 3B's – Biomateriais, Biodegradáveis e Biomiméticos, formalmente reconhecido pela FCT em 2011;
- o Laboratório Associado em Biotecnologia, Bioengenharia e Sistemas Eletromecânicos (LABBELS), que associa o Centro de Engenharia Biológica (CEB) e o Centro de Investigação em Sistemas MicroEletromecânicos (CMEMS), reconhecido em 2021;
- o Laboratório Associado de Sistemas Inteligentes (LASI), coordenado pelo Centro ALGORITMI e integrando várias outras unidades, que obteve o estatuto de LA também em 2021.

A UMinho participa ainda noutras LA, dos quais os quatro últimos foram reconhecidos em 2021:

- o INESC TEC, Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, Tecnologia e Ciéncia, em que a UMinho participa através do HASLab (High-Assurance Software Laboratory); o INESC TEC é Laboratório Associado desde 2002;
- o LIP, Laboratório de Instrumentação e Física Experimental de Partículas (LIP), em que a UMinho participa através do polo LIP-Minho; o LIP recebeu o estatuto de LA em 2001;
- o ARISE, LA em Produção Avançada e Sistemas Inteligentes, que tem participação da UMinho através do ISISE – Instituto para a Sustentabilidade e Inovação em Engenharia Estrutural;

- o AR-NET – Rede de Investigação Aquática, em que a UMinho participa através do CBMA – Centro de Biologia Molecular e Ambiental;
- o IN2PAST, Laboratório Associado para a Investigação e Sustentabilidade do Património Cultural, que conta com a participação da UMinho através de duas unidades de investigação: o Lab2PT – Laboratório de Paisagens, Património e Território e o CRIA-UMinho – Centro em Rede de Investigação em Antropologia;
- o LaPMET, Laboratório Associado em Física e Engenharia de Materiais (LaPMET), que tem participação da UMinho através do Centro de Física (CFUM).

Em 2021, a UMinho integrava, pois, nove Laboratórios Associados (LA), de um total de 40 reconhecidos em Portugal. O envolvimento da UMinho nestas estruturas reforça a sua posição estratégica no Sistema Científico e Tecnológico Nacional, abrangendo áreas que vão desde as ciências da vida e saúde, à engenharia, inteligência artificial, sustentabilidade, património cultural e física de partículas.

### **3.4. Projetos competitivos e financiamento da investigação**

Ao longo do período, a UMinho evidenciou uma grande capacidade para captar financiamento competitivo, nacional e internacional. Este crescimento refletiu-se no número de projetos aprovados, na diversidade de fontes de financiamento e no aumento do volume financeiro em execução.

Na tabela seguinte identifica-se o número de projetos de investigação desenvolvidos na Universidade ao longo do período 2017-2025, incluindo projetos aprovados em cada ano e projetos que se encontravam em desenvolvimento no mesmo período.

<b>Tipo</b>	<b>N.º de projetos</b>		<b>Novos projetos, por entidade financiadora</b>					<b>Tabela 8</b> Número de projetos de investigação
	<b>Novos projetos</b>	<b>Projetos em curso</b>	<b>Agências nacionais [FCT, ANI, AICEP]</b>	<b>Outras entidades nacionais</b>	<b>Comissão Europeia</b>	<b>Outras entidades não nacionais</b>		
2017	79	399	46	13	11		9	
2018	260	646	225	3	14		15	
2019	92	661	46	16	14		16	
2020	112	683	34	26	15		37	
2021	150	708	57	53	11		14	
2022	96	745	61	11	15		9	
2023	88	572	59	7	13		9	
2024	45	426	9	10	20		6	
2025	246	500	138	48	22		38	

*Fonte:* USFP, UMinho.

A tabela seguinte reporta o valor dos projetos em execução no mesmo período.

**Tabela 9**

Valor do financiamento dos projetos de investigação.

Tipo	Financiamento em execução				Total dos projetos em execução (M€)	Total dos novos projetos (M€)
	Agências nacionais [FCT, ANI, AICEP...]	Outras entidades nacionais	Comissão Europeia	Outras entidades não nacionais		
2017	106,2	1,1	26,1	1,8	135,2	26,4
2018	165,9	2,1	30,7	2,4	201,1	43,7
2019	136,0	2,0	28,2	3,7	169,9	37,0
2020	171,4	3,0	27,9	5,3	207,6	36,6
2021	199,2	3,0	26,8	6,9	235,9	36,5
2022	213,0	3,9	24,9	7,7	249,5	23,8
2023	187,9	4,1	23,6	7,0	222,6	15,9
2024	144,6	3,1	25,0	7,2	179,9	12,6
2025	138,6	2,7	41,4	7,1	189,8	55,4

*Fonte:* USFP, UMinho.

No ano de 2022, a UMinho atingiu um máximo de 745 projetos em execução, que representavam, no total, um volume de 219,3 M€ de financiamento. Em 2024 estavam em execução 426 projetos, no valor de 180,2 M€.

No âmbito da captação de projetos, pela sua importância intrínseca e pelo seu contributo para o reforço da reputação científica da UMinho, cabe destacar a obtenção de bolsas do ERC, ao longo do período, por: Maria Manuela Gomes, bolsa de consolidação, do Grupo 3BS, em 2018; Rogério Pirraco, também do Grupo 3BS, bolsa de iniciação, em 2018; Paulo Lourenço, do ISISE, bolsa avançada, em 2019; Rui Reis, do Grupo 3BS, bolsa de prova de conceito, em 2019; Alexandra Marques, do Grupo 3BS, bolsa de prova de conceito, em 2020; Ana João Rodrigues, do ICVS, bolsa de consolidação, em 2021; Maria Manuela Gomes, do Grupo 3BS, bolsa de prova de conceito, em 2020; Helena Machado, do CRIA, bolsa avançada, em 2024; Rui Domingues, do Grupo 3BS, bolsa de consolidação, em 2025.

Cabe também assinalar, pela sua relevância, a atribuição, em 2020, a Nelson Lima, do CEB, do projeto “Implementação e Sustentabilidade da MIRRI para o século XXI”, que visa alargar o âmbito de atuação da MIRRI – Infraestrutura de Investigação em Recursos Microbianos, cuja Unidade de Coordenação Central se encontra na UMinho, sendo a única infraestrutura europeia de investigação a ter a sua sede em Portugal.

Ainda no âmbito de programas da UE, destaca-se a coordenação, por José Manuel Meijome (CF) e Paulo Lourenço (ISISE), de projetos MSCA-ITN-ETN, a coordenação de um projeto HORIZON-WIDERA-2023-TALENTS-01 por António Vicente (CEB), a coordenação de projetos HORIZON-RIA, por Hernâni Gerós (CBMA) e Nélson Lima (CEB),

e a coordenação de projetos HORIZON-TMA-MSCA-DN, por Luís Silvino Alves Marques (CF) e José António Couto Teixeira (CEB).

O Programa de Investigação Multidisciplinar em Ciéncia e Tecnologia Marinha da Universidade do Minho, coordenado por Eugénio Ferreira, obteve, em 2024, um muito importante financiamento da Fundação Calouste Gulbenkian (FCG).

No âmbito da atividade em Investigação e Saúde da Fundação la Caixa foram financiados projetos de grande dimensão, entre outros, os coordenados por Ana João Rodrigues (ICVS), Joana Azeredo (CEB), João Filipe Oliveira (ICVS), Cristina Cunha (ICVS), Nuno Silva (ICVS), Patrícia Maciel (ICVS), Agostinho Carvalho (ICVS) e Rui Reis (3BS).

### 3.5. Infraestruturas de apoio à investigação

A existéncia de infraestruturas científicas de qualidade é uma condição essencial para um desenvolvimento sustentado da atividade.

No período 2017-2025 merece particular destaque a construção, no AvePark, do novo edifício do TERM (Tissues Engineering and Regenerative Medicine) Research Hub, denominado Instituto Cidade de Guimarães, integrante do roteiro nacional de infraestruturas de investigação de interesse estratégico, concluída em 2021. Trata-se de um dos maiores polos europeus de investigação em engenharia de tecidos humanos e medicina regenerativa. Com um investimento superior a 12 milhões de euros, o novo edifício veio reforçar as condições de trabalho para o desenvolvimento de métodos inovadores aplicados na prevenção e no tratamento de doenças músculo-esqueléticas, neurodegenerativas e cardiovasculares. Pelas condições que oferece, esta infraestrutura assegura também condições únicas para atrair talento científico internacional.

A instalação do primeiro supercomputador português e a criação do Minho Advanced Computing Centre (MACC) foi formalizada em novembro de 2017, através da assinatura de um memorando de entendimento entre a Fundação para a Ciéncia e a Tecnologia (FCT), a Universidade do Texas em Austin (UTAustin) e a UMinho.

Subsequentemente, em 2019 foi instalado, em Riba d'Ave, o BOB, o primeiro supercomputador português. A Comissária Europeia Mariya Gabriel visitou a UMinho, em junho de 2021, para se inteirar dos desenvolvimentos do MACC. Em 2023, em setembro, foi inaugurado, no *campus* de Azurém, com a presença do Primeiro-Ministro António Costa, o Deucalion, um dos cinco primeiros supercomputadores *petascale* co-financiados pelo EuroHPC, a Empresa Comum para a Computação Europeia de Alto Desempenho, que tem como função desenvolver, na EU, um ecossistema de supercomputação de nível mundial.

Durante o ano de 2020, no quadro da colaboração com o Município de Vila Nova de Famalicão, a UMinho iniciou a instalação de um novo polo no edifício do CIIES – Centro de Investigação, Inovação e Ensino Superior, em S. Cosme do Vale, com a

participação de cinco centros de investigação da UMinho: Centro de Investigação em Microssistemas Eletromecânicos (CMEMS), Centro de Ciência e Tecnologia Têxtil (2C2T), Instituto para a Sustentabilidade e Inovação em Estruturas de Engenharia (ISISE), Centro de Engenharia Biológica e Centro de Física. Aí se encontram instalados, hoje, vários laboratórios – Laboratório de Caracterização; Laboratório de Fabrico (Sala Limpa); Laboratório de Impressão 3D Multi-material; Laboratório de MicroNano-fabricação; Laboratório de Tecnologias e Sistemas de Materiais Avançados; Laboratório de Processamento Alimentar; Laboratório de Processos Verdes; Laboratório de Biotecnologia e Bioengenharia de Microalgas; Laboratório de Investigação em Optometria Clínica e Experimental; e Laboratório de Inovação, Testes e Desenvolvimento de Protótipos. Acrescem três *spinoffs* - NanoPaint; Safisfibre; X-treme Materials, entre outras estruturas. A estes espaços estão alocados, em permanência, 54 investigadores da UMinho – que chegarão a perto de cem, logo que todos estes laboratórios estejam em pleno funcionamento.

Entretanto, no âmbito do Protocolo de Cooperação entre Câmara Municipal de Esposende e a UMinho, foi concluído, em 2024, o projeto de detalhe de instalação do Instituto Multidisciplinar de Ciência e Tecnologia Marinha – MarUMinho, na Antiga Estação Radionaval da Apúlia. O projeto prevê a reabilitação dos antigos edifícios da Estação e dois novos edifícios, um deles equipado com novos laboratórios, e outro destinado a empresas, *spin offs* e *start-ups* ligadas à economia azul, indústria alimentar, energias renováveis, entre outras. Este projeto, na sua componente de Centro de Valorização e Transferência Tecnológica para os Biossistemas Costeiros, será candidatado, ainda em novembro de 2025, ao Programa de Infraestruturas Tecnológicas promovidas pela CCDR-N.

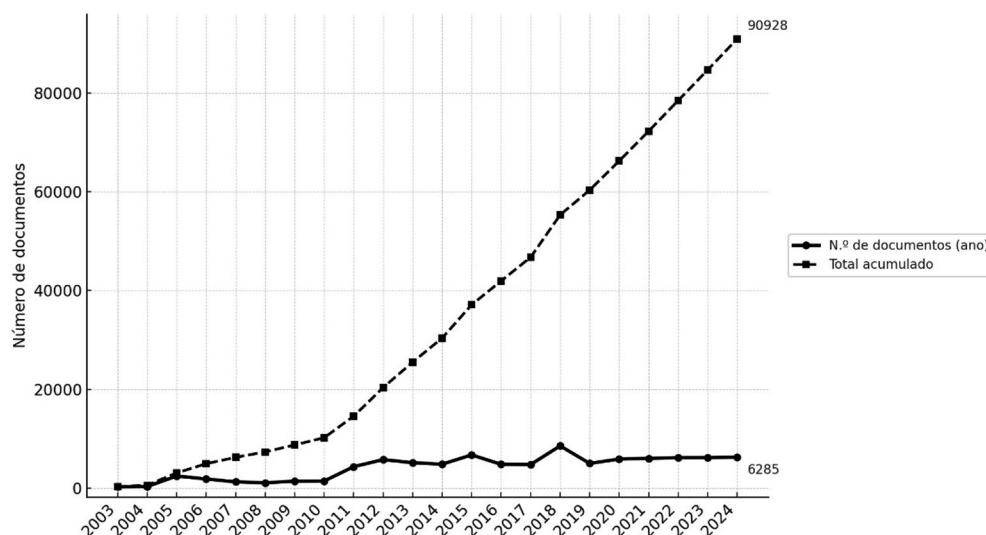
Neste mesmo âmbito, foi já apresentada a candidatura a financiamento da construção de uma outra infraestrutura tecnológica, esta a localizar no campus de Gualtar, o Centro de Construção Sustentável. Finalmente, ainda no mesmo contexto, foi submetida uma outra candidatura visando a construção da Digital/Future Platform, uma infraestrutura tecnológica orientada para a transformação digital e sustentável da indústria, promovendo inovação, capacitação e valorização do conhecimento. Esta infraestrutura, no quadro de uma colaboração com o Município de Guimarães, ficará instalada na Fábrica do Alto, em Pevidém, Guimarães.

Foi iniciada em 2025, a construção no *campus* de Azurém de um Data Center, visando aumentar a redundância da rede e, por essa via, a segurança dos dados do sistema gerido pela Fundação para a Ciência e Tecnologia. Nos termos do acordo celebrado com a FCT, a UMinho verá aumentada também a sua capacidade de armazenamento de dados.

### 3.6. Disseminação do conhecimento científico

O conhecimento científico tem contextos e modos especializados de disseminação. O movimento da Ciência Aberta, em que a UMinho tem mantido uma posição liderante a nível nacional, vem reconfigurando várias dimensões da comunicação científica.

O RepositóriUM, criado em 2003, como repositório institucional da UMinho, reúne as publicações científicas e académicas produzidas na Instituição, constitui hoje uma ferramenta essencial de arquivo, sistematização e difusão da produção científica da Instituição. O gráfico seguinte dá conta da evolução do número de documentos depositados no RepositóriUM.



**Figura 9**  
Evolução do número de documentos depositados no RepositóriUM.

Fonte: USDB, UMinho.

O gráfico regista a consistência do número de depósitos feitos pela comunidade no RepositóriUM, nos últimos anos sempre em torno dos 6000. Como se mostra no quadro seguinte, nele predominam os artigos, as contribuições em conferências e as dissertações de mestrado.

Tipo	Documentos	%
Artigos	31 378	33
Dissertações de Mestrado	21 377	23
Contribuições em conferências	25 011	27
Teses de Doutoramento	4 022	4
Capítulos de livros	6 590	7
Livros	1 837	2
Outros	3 646	4
<b>Total</b>	<b>93 861</b>	<b>100</b>

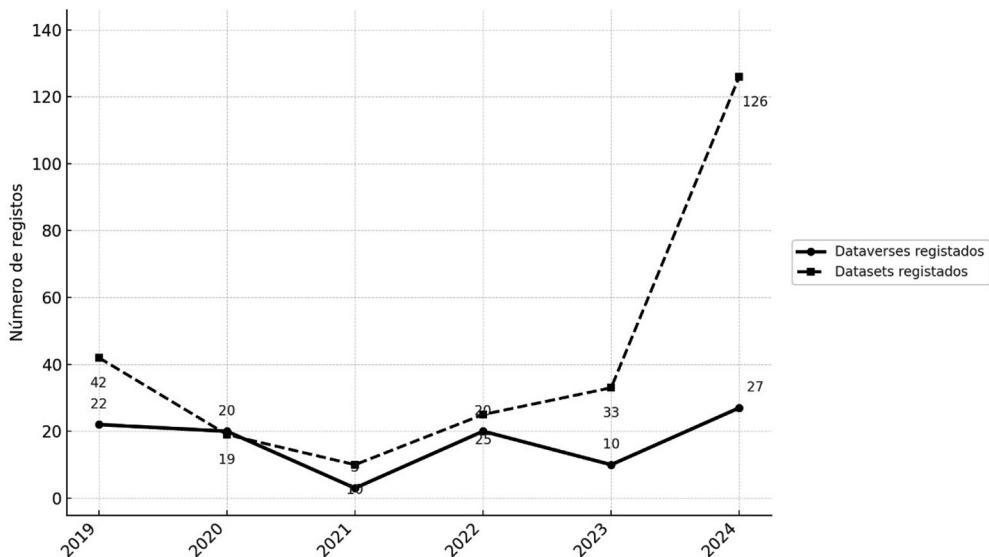
**Tabela 10**  
Documentos disponibilizados no RepositóriUM, por tipo.

Fonte: USDB, UMinho.

O RepositóriUM registava, em setembro de 2025, cerca de 34,7 milhões de *downloads*, nos últimos anos com valores consistentemente acima dos 2 milhões de *downloads*/ano.

A aposta na Ciência Aberta conheceu em 2020 uma alteração qualitativa com o lançamento do dataRepositóriUM, repositório de dados científicos da UMinho, que permite à comunidade científica partilhar, publicar e gerir dados de investigação. O grá-

fico seguinte mostra a evolução do depósito de dataverses (repositório temático de dados) e de datasets (conjunto de dados) no dataRepositóriUM.



**Figura 10**  
Evolução do número de *dataverses* e *datasets* depositados no dataRepositóriUM.

Fonte: USDB, UMinho.

No dataRepositóriUM estão neste momento depositados cerca de 300 datasets e acima de 100 dataverses.

Ainda no domínio da ciência aberta, a UMinho manteve participação ativa em importantes projetos europeus, como o OpenAIRE Advance, o RCAAP – Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal e o PASTEUR4OA – Open Access Policy Alignment Strategies for European Union Research.

A Universidade promoveu, também, eventos importantes neste domínio: a ConfOA – Conferência Luso-Brasileira de Ciência Aberta e o Fórum de Gestão de Dados de Investigação conheceram edições regulares ao longo dos anos.

Em 2020, foi iniciada a disponibilização sistemática da atividade científica da UMinho com a publicação *Research and Innovation*, de que se encontram disponíveis, em [ebooks.uminho.pt](http://ebooks.uminho.pt), os anos de 2017 a 2022. As publicações dão conta da intensidade da investigação científica da Instituição, descrita a partir dos seus centros de investigação.

\*\*\*

A UMinho desenvolve a sua atividade e afirma-se como universidade de investigação. Neste eixo da sua missão, a UMinho inscreve-se num quadro de colaborações internacionais muito intensas, efeito e fator do impacto internacional dos seus investigadores, alguns dos quais com posições de grande visibilidade à escala global.

A atividade de investigação da UMinho, dimensão essencial do projeto institucional, foi, no período 2017-2025, marcada pelo crescimento robusto da produção científica

e pela captação expressiva de financiamento competitivo, pelo reconhecimento da qualidade dos centros de investigação e dos investigadores, pelo desenvolvimento das infraestruturas científicas estratégicas.

O crescimento muito significativo, nos últimos anos, do corpo de investigadores da Universidade representa o preenchimento de uma condição muito relevante para o desenvolvimento de uma componente fundamental da missão da Universidade – gerar, difundir e aplicar conhecimento novo sobre o humano e as suas circunstâncias, em todas as dimensões.



## **4. Redes internacionais e mobilidade académica**



A atividade de educação e de investigação da UMinho realiza-se num quadro em que a internacionalização representa um pano de fundo relevante.

Como vimos no ponto anterior, a investigação conhece na UMinho um elevado grau de internacionalização, materializado na produção científica conjunta com investigadores estrangeiros, associada também à participação da UMinho num elevado número de projetos financiados por agências internacionais. Como vimos também no ponto 2, a UMinho desenvolve importantes projetos educativos no quadro de parcerias internacionais. Há, porém, outras dimensões da internacionalização que aqui cabe referir.

## 4.1. As redes internacionais de Universidades

A UMinho, assumindo o legado da universidade europeia, colabora ativamente em redes internacionais e consórcios, ampliando o seu alcance global.

A Aliança Europeia Arqus, em que a UMinho participa desde 2022, representa um dos mais expressivos contextos em que a UMinho afirma a sua vocação de universidade aberta ao mundo e comprometida com uma materialização internacional do seu projeto, nos domínios da educação superior, da investigação e da inovação.

As Alianças Europeias de Universidades são um pilar da estratégia da UE para o ensino superior e têm como base a cooperação transnacional entre instituições de ensino superior europeias, com o objetivo de promover a criação de um verdadeiro Espaço Europeu da Educação, Investigação e Inovação.

A Aliança Arqus foi formalmente estabelecida em Bruxelas em 27 de novembro de 2018 e é uma das 65 Alianças Europeias, as quais reúnem presentemente cerca de 570 instituições de ensino superior europeu. A UMinho faz parte da Arqus desde janeiro de 2022.

Atualmente, a Arqus reúne as universidades de Granada, Graz, Leipzig, Lyon 1, Maynooth, Minho, Pádua, Vilnius e Wrocław, – nove universidades que partilham uma vasta experiência em projetos conjuntos e se distinguem pelo perfil comum de instituições internacionalizadas, profundamente envolvidas nas suas regiões e localizadas em cidades de média dimensão. Fazem ainda parte da Arqus, como parceiras associadas, a Universidade Nacional da Academia Kyiv-Mohyla (Ucrânia) e a Universidade de Durham (Reino Unido).

A Arqus tem como principal objetivo atuar como laboratório de aprendizagem institucional, que permita avançar no desenho, experimentação e implementação de um modelo inovador de cooperação interuniversitária: promovendo a formação de cidadãos europeus, capazes e dispostos a contribuir para uma Europa multicultural, multilingue e inclusiva, aberta ao mundo; aumentando e melhorando a capacidade de investigação conjunta das universidades parceiras; respondendo de forma mais eficaz aos grandes desafios sociais do século XXI, na Europa e além dela.

A sua missão foca-se em alcançar a excelência no ensino centrado no estudante, promover investigação colaborativa e interdisciplinar baseada nos princípios da Ciência Aberta e fortalecer o envolvimento das universidades nas suas comunidades locais e regionais.

A Aliança pretende consolidar uma estrutura de governação conjunta que facilite o desenvolvimento de políticas e planos de ação consensuais, criando estruturas participativas que promovam a integração transversal em todos os níveis das instituições parceiras e permitam partilhar a sua experiência com outros consórcios, de modo a comunicar o valor acrescentado que resulta do seu modelo de integração.

Desde a sua criação, a Arqus tem desenvolvido um largo número de iniciativas conjuntas em domínios como a mobilidade académica, o desenvolvimento de programas de ensino partilhados, a formação de docentes, a investigação conjunta e o apoio à inovação social.

Ao longo destes três anos, cabe destacar diversos factos relevantes para a UMinho, no contexto da Aliança Arqus:

- a UMinho participa hoje no Master's Program in International Cybersecurity and Cyberintelligence (em funcionamento a partir de 2024/2025) e no Master's Programme in Translation, estando em preparação três novos programas;
- a UMinho tem colaborado em várias formações microcredenciadas como, por exemplo, "Fundamentals and Applications of Sustainability through Life Cycle Assessment and the Circular Economy", "Living Lab Heritage & Society: Theoretical and methodological background for co-constructing heritage knowledge with the local community";
- a Arqus promove regularmente *workshops* na UMinho, em relativos a temas como "Driving Social Innovation with AI-Powered Service Learning" ou "Living Lab Heritage & Society".

A UMinho tem, na Arqus, um fator do incremento da mobilidade académica, no âmbito do Open Mobility Agreement, assinado em 2022. Este Acordo vem enquadrando um grande número de iniciativas:

- Twinning Programmes como "Multilevel Challenges for the EU and the Contestation of the Global International Order", entre a UMinho e a Universidade de Maynooth; "Sustainability – Ecological and Digital Transition"e "Greening Transitions with AI: Climate, Employment and Sustainability in Action", entre a UMinho e a Universidade de Graz; "Sustainable Leadership and Innovation: Empowering Future Changemakers" entre a UMinho e a Universidade de Vilnius;
- Escolas de Verão, como as recentemente realizadas na UMinho sobre "Active Learning in Action: Engaging Students Through AI" (junho de 2025) e "Research leadership and career development for Early-Stage Researchers" (julho 2025);

- Blended Intensive Programmes (BIP) promovidos pela Arqus; os BIP tornaram-se uma forma privilegiada de suporte à mobilidade de estudantes e, por essa via, à consolidação da ARQUUS como comunidade; entre esses programas destacam-se: “Turning Ideas into Businesses - University innovation and entrepreneurial ecosystems”, “Landscape transformations: abandonment and resilience in peripheral rural areas in Southern Europe”, “Mechanisms and regulation of cell death and autophagy”, “Plant adaptations to climate changes. Minho takes Arqus students to investigate the Douro vineyards”, “2nd Arqus International Seminar in Romance Studies” e “Generative artificial intelligence to create multilingual and multimodal narratives from scientific open data”.

Ao longo destes anos de participação, a UMinho tem visto serem destacadas, pela Aliança, pessoas e projetos seus:

- o Arqus Teaching Excellence Award (2023) foi atribuído a Margarida Correia Neves e Jorge Hernâni Eusébio (EMED), com o projeto Humanitarian Medicine – Thinking Global, Acting Local;
- o Arqus International Innovators Awards (2025) foi atribuído a ARC Technica (Francisca Aroso, Rui Cunha Reis e Rodrigo Chiesse, investigadores da EAAD);
- estudantes de doutoramento e de mestrado da UMinho têm presentemente bolsas de estudo financiadas pela Arqus.

A Conferência Anual da Arqus e a reunião do seu Conselho de Reitores tiveram lugar na UMinho em julho de 2024.

A participação da UMinho em redes de universidades ultrapassa, porém, o âmbito da Arqus. Ao longo do período, a Universidade manteve participação ativa em diversas associações, com destaque para o Grupo Compostela de Universidades, presidido por Carla Martins, da EPsi, desde 2023, o SGroup-Universities in Europe, o Grupo Torde-silhas de Universidades, presidido entre 2023 e 2024 pelo Reitor da UMinho, o Conselho de Reitores das Universidades do Sudoeste Europeu, a que o Reitor da UMinho presidiu entre 2019 e 2023, e a Associação Europeia de Universidades (EUA); nesta última, o Reitor da UMinho participou, entre 2017 e 2025, no Research and Innovation Strategic Group (designado, até 2022, como Research Policy Working Group); Manuel João Costa, Pró-Reitor da UMinho, integra o Learning and Teaching Committee da EUA.

A participação nas entidades referidas e a assunção nelas de responsabilidades organizacionais reforçou a intervenção da UMinho em associações representativas do setor, algumas delas importantes stakeholders na definição de políticas de ensino superior e de ciência, e possibilitou o desenvolvimento de parcerias estratégicas bilaterais e multilaterais com universidades estrangeiras.

Em 2018, a UMinho estabeleceu uma importante parceria estratégica com a Universidade de São Paulo, no âmbito da qual foi lançado um edital de investigação conjunta, que contribuiu para o fortalecimento das relações entre ambas as instituições.

O consórcio UNISF – Universidade sem Fronteiras, já antes mencionado, que envolve as universidades da Galiza (Universidade da Corunha, Universidade Santiago de Compostela e Universidade de Vigo) e do Norte de Portugal (Universidade do Minho, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e Universidade do Porto), mostra bem como a colaboração internacional pode servir o desenvolvimento de novos projetos de ensino, designadamente pós-graduado.

Num outro plano, a cooperação internacional faz-se no quadro de projetos de cooperação para o desenvolvimento. A UMinho tem neste domínio um histórico particularmente rico, sobretudo decorrente de projetos e iniciativas com instituições e governos dos PALOP e de Timor-Leste.

Iniciado em 2015, com financiamento do UNICEF, do Banco Mundial e da Fundação Calouste Gulbenkian, e com assistência técnica da UMinho, o projeto RECEB – Reforma Curricular do Ensino Básico da Guiné-Bissau é um excelente exemplo deste tipo de projetos. O Projeto visa apoiar o Governo da Guiné-Bissau na conceção e implementação da Reforma Curricular do Ensino Básico, incluindo: o desenho do currículo para os três ciclos do Ensino Básico; a elaboração de programas escolares, manuais e guias do professor para o 1.º ciclo; a formação (presencial e online) de professores e outros agentes educativos, nos planos pedagógico (cerca de uma centena e meia) e científico (cerca de 6000 professores); a experimentação dos novos materiais pedagógicos (manuais, guias e audioaulas); e a generalização (em 2024/2025) do novo currículo a todo o país. O projeto, coordenado por Laurinda Leite, do IE, com a participação de professores do IE, ICS, ELACH e EC, continua em desenvolvimento, agora focado no seu alargamento a todos os ciclos da escolaridade.

## 4.2. Estudantes internacionais e mobilidade académica

O número de estudantes internacionais são um fator essencial na criação de um ambiente cosmopolita nos *campi* universitários. A figura do estudante internacional tem, na legislação portuguesa, uma existência de pouco mais de dez anos. A tabela seguinte dá conta da evolução do número de estudantes internacionais da Universidade.

**Tabela 11**  
Evolução dos estudantes internacionais inscritos.

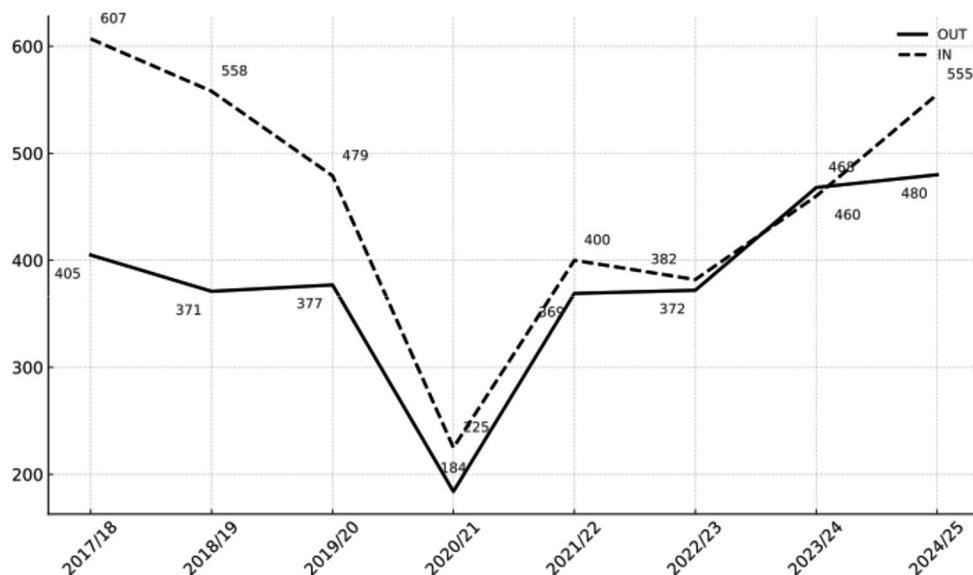
	Ano letivo	1.º ciclo	2.º ciclo	3.º ciclo	TOTAL
	2025/2026	303	539	200	1042
	2024/2025	270	518	347	1135
	2023/2024	226	574	346	1146
	2022/2023	237	539	295	1071
	2021/2022	228	448	190	866
	2020/2021	261	292	86	639
	2019/2020	287	–	–	287
	2018/2019	231	–	–	231
	2017/2018	105	–	–	105

Fonte: USGA, UMinho.

A UMinho é a universidade portuguesa com maior financiamento no âmbito do International Credit Mobility. A participação nos projetos ICM permite à UMinho expandir a sua presença em várias regiões do mundo. É um excelente instrumento para potenciar a colaboração com países parceiros, quer ao nível do intercâmbio quer a outros níveis, como sejam o desenvolvimento de projetos KA2 (sobretudo Capacity Building), bem como de graus duplos e graus conjuntos.

Pela sua parte, o Programa Erasmus+ apresenta um leque cada vez mais diversificado de oportunidades de mobilidade, com soluções que se ajustam às diferentes realidades e necessidades dos participantes. A procura por parte dos estudantes de mobilidades de curta duração, por exemplo, no âmbito dos Blended Intensive Programmes, é cada vez maior, pois permite conciliar a experiência internacional com questões de ordem familiar, económica ou profissional.

O gráfico seguinte apresenta a evolução dos estudantes em mobilidade *in* e *out*, entre 2017 e 2025.

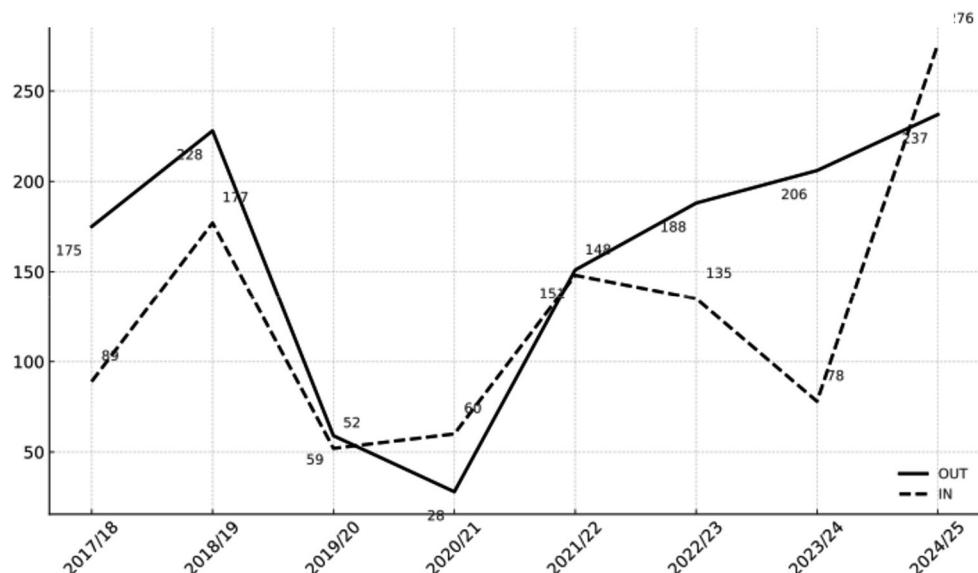


**Figura 11**  
Evolução dos estudantes em mobilidade *in* e *out*.

Fonte: USAI, UMinho.

No ano de 2020/2021 verificou-se uma muito significativa redução dos estudantes em mobilidade, *outgoing* ou *incoming*. A partir daí, a aproximação aos números pré-pandemia vem sendo contínua, particularmente na mobilidade *out*, tendo sido no último ano atingido o valor mais elevado da série.

A mobilidade dos trabalhadores docentes e não docentes da Universidade apresenta um perfil semelhante.



**Figura 12**  
Evolução do staff em mobilidade *in* e *out*.

Fonte: USAI, UMinho.

Depois das importantes perdas verificadas nos anos em que a pandemia COVID-19 teve um impacto mais acentuado, verifica-se uma acentuada recuperação mais visível e mais consistente na mobilidade *outgoing* do Programa Erasmus.

A UMinho viu reconhecida, em 2019, a qualidade dos projetos de internacionalização em que se encontra envolvida com a atribuição ao projeto University of Minho Overseas Mobility Experience – UMove (ME), pela Agência Nacional Erasmus+ e pela Agência Nacional Juventude em Ação do Prémio “Projeto Inspirador”, que distingue projetos de “extraordinária qualidade” que “representam uma boa prática do Erasmus+ em Portugal”.

Já no final de 2020, a UMinho recebeu o Prémio Boas Práticas da Agência Nacional Erasmus+, por um dos seus projetos institucionais de mobilidade e viu ser-lhe atribuída a Erasmus Charter for Higher Education 2021-2027, que acredita a Universidade para o desenvolvimento da sua atividade no âmbito do Programa Erasmus+ da UE.

## **5. Ultrapassar os muros e interagir com a sociedade**



A participação ativa no desenvolvimento cultural, social e económico das pessoas, dos territórios e do País, valorizando o conhecimento produzido e contribuindo para a construção de uma sociedade mais desenvolvida, mais justa e mais sustentável era enunciada como uma prioridade estratégica nos Planos de Ação da Universidade para 2017-2021 e 2021-2025.

No domínio da Interação com a Sociedade, foram então afirmados como objetivos, entre outros:

- o reforço da articulação entre os centros de investigação e os contextos de apropriação social, económica e cultural do conhecimento produzido;
- o reforço do papel da UMinho no desenvolvimento do território, em articulação com as autarquias e com os agentes sociais, económicos e culturais;
- a densificação da política e da ação cultural da UMinho;
- o desenvolvimento de um programa editorial específico da UMinho;
- a valorização social e cultural do património da UMinho;
- a mobilização dos *alumni* para uma contínua participação nas várias dimensões da vida da Universidade.

## 5.1. A Universidade como agente de inovação

A UMinho tem assumido, desde a sua génesis, um papel de motor de desenvolvimento, através de uma ligação forte ao tecido económico e às empresas, que se materializa, entre outros resultados, na indução de inovação baseada em ciência e tecnologia e na participação em programas de qualificação de recursos humanos.

Cabe realçar, neste âmbito, a conclusão, em 2018, da 2.ª fase e, a partir daí, a negociação de novas fases de desenvolvimento da parceria UMinho/Bosch, um paradigma do que podem ser as articulações entre as empresas e as universidades, nas áreas da investigação, do desenvolvimento e da inovação, com efeitos reais na geração de emprego científico e de emprego altamente qualificado, com grande impacto económico e social.

A 3.ª fase deste projeto, que decorreu entre 2019 e 2022, materializou-se nos projetos Sensible Car, Easy Ride e Factory of the Future, com investimento global de 91M€, dos quais 30M€ para a UMinho, envolvendo 138 docentes/investigadores de quatro UO da UMinho – EE, EC, ICS e EPsi – e 384 contratações; os projetos, que deram origem a 57 patentes, tiveram, além disso, outros importantes efeitos na atividade da UMinho, incluindo: a instalação de um laboratório de investigação, o DoneLab, na área da prototipagem 3D; o desenvolvimento de um programa doutoral em empresa, conjunto com a Bosch, que teve, até hoje, quatro edições; a colaboração da Universidade e da Bosch no Laboratório Colaborativo em Transformação Digital. O resultado destes projetos foi notável, traduzindo-se, para lá dos seus importantes impactos económicos e sociais, num acentuado crescimento do número de pessoas ligadas à investigação e desenvolvimento na própria empresa. Em 2021, a UMinho e a Bosch apresentaram, em Braga, em novembro, os resultados desta 3.ª fase de

execução da parceria. A sessão contou com a presença do Primeiro-Ministro do Governo de Portugal António Costa.

A 4.ª fase do desenvolvimento da parceria, iniciada em 2022, concretizada nos projetos Next Sense e Connected Manufacturing, cuja conclusão ocorre no final de 2025, envolve um investimento global de 26M€, dos quais 12M€ correspondentes à UMinho. Estes projetos envolveram 94 docentes/investigadores da UMinho, de duas unidades orgânicas – a EE e a EC –, e a contratação de 106 investigadores e bolseiros. No final de 2025, deverão estar requeridas 14 novas patentes.

A participação em grandes projetos de inovação conheceu outros desenvolvimentos com o início, em 2021 e 2022, de projetos com as empresas Continental e SONAE Arauco, nas áreas, respetivamente, da fábrica do futuro e da gestão da produção/manutenção preventiva, com a participação de 25 docentes e investigadores da UMinho e a contratação de 27 investigadores e bolseiros para os projetos.

O ano de 2022 marca uma nova e importante etapa do percurso da UMinho no domínio da inovação empresarial; as Agendas Mobilizadoras, desenvolvidas no âmbito do PRR, criadas com o objetivo de gerar consórcios de empresas, entidades do sistema científico e tecnológico, associações e outras organizações.

Cada Agenda Mobilizadora funciona como um projeto de grande dimensão, que se inscreve numa cadeia que vai da investigação à produção, com impacto transformador direto nas empresas e na economia. As Agendas encontram-se alinhadas com os eixos da transição climática, transição digital e resiliência, definidos pelo PRR como estruturantes. A UMinho participa em 18 agendas, nos domínios, entre outros, da transição energética, da mobilidade para a neutralidade carbónica, de inovação verde para a indústria automóvel, da saúde, da fabricação aditiva, da inovação empresarial da indústria têxtil e do vestuário, do setor espacial, da bioeconomia azul e das tecnologias de produção para a reindustrialização.

A atividade de proteção da propriedade intelectual na UMinho tem sido, ao longo dos últimos anos, objeto de reconhecimento sistemático no *Barómetro Inventa – Patentes Made in Portugal*, um instrumento que monitoriza anualmente a dinâmica de pedidos de patente com origem em entidades nacionais, considerando a sua apresentação junto de diferentes jurisdições (Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI – Portugal), European Patent Office (EPO – Europa), United States Patent and Trademark Office (USPTO – Estados Unidos) e sistemas internacionais). Os resultados sucessivos deste barómetro permitem observar uma trajetória consistente de liderança da UMinho no contexto universitário português, evidenciando tanto a capacidade de geração de conhecimento original como o investimento continuado na sua valorização económica e social.

De acordo com a edição de 2021 do Barómetro (que analisa os pedidos de 2020), a UMinho destacou-se como a instituição de ensino superior nacional com maior número de famílias de patentes registadas. Esta posição foi reforçada na edição de 2023 (referente a 2021), na qual a UMinho manteve a liderança no panorama nacional

de produção de propriedade industrial de origem académica. Na edição de 2024, que apresenta dados relativos a 2022, a UMinho voltou a ocupar a primeira posição no *ranking* nacional, consolidando uma dinâmica plurianual que a projeta como agente central no sistema português de inovação e transferência de conhecimento.

Aliás, já em 2021, o estudo “Rede de Transferência e Valorização do Conhecimento no âmbito do Ensino Superior (2021)”, da Agência Nacional de Inovação, sobre redes e dinâmicas de transferência de conhecimento em Portugal, tinha identificado a UMinho como instituição com o maior número de laços com centros tecnológicos e interfaces em Portugal, colocando-a como instituição líder entre os centros de saber, ao nível de investimento no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) e do Portugal 2020.

A atividade de interação da Universidade com a sociedade teve também expressão na sua participação em estruturas orientadas para a indução da inovação que, no caso dos laboratórios colaborativos, visam articular universidades, centros de investigação, empresas, associações e outras entidades em torno da resposta a desafios estratégicos do País. Os laboratórios colaborativos têm como objetivos principais a geração de emprego científico altamente qualificado e a aceleração da transferência do conhecimento e tecnologias produzidos nas estruturas de investigação para os campos económico, social e político, sob a forma de produtos, serviços e processos.

Os laboratórios colaborativos em que a UMinho hoje participa são os seguintes: 4LifeLab – Laboratório Colaborativo; ADVID – Cluster da Vinha e do Vinho; Built Co-lab – Collaborative Laboratory for the Future Built Environment; Collaborative Laboratory Towards Circular Economy; Laboratório Colaborativo para Serviços de Inovação Orientados para os Dados; Laboratório Colaborativo para a Inovação da Indústria Agroalimentar; Laboratório Colaborativo para o Trabalho, Emprego e Proteção Social; Associação para a Bioeconomia Azul – Laboratório Colaborativo; Rail Colab – Collaborative Laboratory for the Modernization of the Railway System; Laboratório Colaborativo para as Biorrefinarias; CEiiA – Centro de Engenharia e Desenvolvimento de Produto; Water Co-RE CoLAB; Laboratório Colaborativo em Transformação Digital; ProChild CoLAB Against Poverty and Social Exclusion Association. Nestes dois últimos, a UMinho teve um papel central na sua criação e desenvolvimento, como na sua direção, encontrando-se ambos localizados em instalações da UMinho.

Outras estruturas em que a UMinho vem participando são os Centros de Tecnologia e Inovação (CTI), entidades de interface que ligam ciência e economia, apoiando as empresas na inovação e competitividade, em linha com as prioridades estratégicas definidas pelas políticas públicas. Durante o período em análise, para lá da continuação da participação no CCG – Centro de Computação Gráfica, no PIEP – Polo de Inovação em Engenharia de Polímeros, no CITEVE – Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal, no CeNTI – Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes e no CVR – Centro para a Valorização de Resíduos, a UMinho passou a participar no Fibrenamics – Instituto de Inovação em Materiais Fibrosos e Compósitos, a partir de 2021, e no CiTin – Centro de Interface Tecnológico Industrial, a partir de 2022.

No seu conjunto, laboratórios colaborativos e centros de tecnologia e inovação vêm-se constituindo como instrumentos fundamentais para o reforço da relação da UMinho com o seu contexto socioeconómico, sendo, por isso, fatores do impacto da Instituição na transformação da sociedade e da economia.

No quadro da promoção do empreendedorismo, a Universidade continuou a atribuir o selo de *spinoff UMinho* a novas empresas. Entre 2018 e 2025, este selo foi atribuído a 22 empresas (de entre as 48 que hoje possuem este título), testemunhando estes números a importância que a Universidade confere a esta dimensão da sua atividade.

## 5.2. A Universidade e a promoção cultural

O projeto cultural para a Universidade delineado nos Planos de Ação 2017-2021 e 2021-2025 baseou-se num entendimento da UMinho como agente, entre outros aspetos, de conservação e valorização do património material e imaterial, de disponibilização de bens culturais às populações e de reforço das relações com estruturas culturais da região e do País.

No plano cultural, as unidades culturais e diferenciadas da UMinho têm um papel muito relevante na promoção do acesso, preservação e usufruto de bens culturais. Estas unidades funcionam como plataformas de extensão cultural, preservação patrimonial e de aproximação à comunidade, reforçando a imagem da UMinho como universidade culturalmente ativa e enraizada nos seus territórios, como se evidencia a seguir.

O Arquivo Distrital de Braga (ADB) destacou-se pela continuidade dos programas de salvaguarda, valorização e divulgação do seu património arquivístico. A digitalização de milhares de documentos e a sua disponibilização em plataformas eletrónicas ampliaram o acesso de investigadores e cidadãos a um acervo de enorme valor para a história regional e nacional. Foram igualmente relevantes as ações de promoção educativa, como visitas guiadas, oficinas pedagógicas e exposições temporárias que ligaram o Arquivo à vida cultural da cidade. No domínio da proteção do património arquivístico, destaca-se a incorporação, em 2018, dos arquivos da Companhia de Pesquisas e Exploração Mineiras de Angola (PEMA) e da Companhia de Diamantes de Angola (DIAMANG) promovida pela Sociedade Portuguesa de Empreendimentos (SPE). Em 2017-2018, tiveram lugar as comemorações do centenário do ADB. Em 2019, realizou-se o Congresso Internacional de Arquivos de Arquitetura – uma realização conjunta do Conselho Internacional de Arquivos/Secção de Arquivos de Arquitetura (ICA-SAR) e do ADB.

A Biblioteca Pública de Braga (BPB) tem como missão principal proceder à preservação, tratamento e disponibilização do seu património documental, promovendo condições para a sua fruição e o seu estudo. Sendo uma biblioteca patrimonial, o seu valioso fundo é de grande importância para investigadores, professores e estudantes, desde logo da UMinho, mas também para o público em geral, assumindo-se como fator de acesso ao conhecimento e informação. A BPB tem, pois, uma dupla função:

servir a comunidade académica e desempenhar um papel ativo como biblioteca pública de referência. Ao longo do período em análise, a BPB conheceu uma profunda reorganização e qualificação dos seus espaços e abriu-se ao exterior, promovendo visitas guiadas aos seus notáveis espaços. Entre as muitas ações de intervenção cultural desenvolvidas, orientadas para a comunidade, destacam-se a participação nas comemorações do V Centenário do Nascimento de Camões, com ciclos de palestras, exposições bibliográficas e a participação no programa “Um Dia para Camões”, nas celebrações do bicentenário de Camilo Castelo Branco, e também do centenário de José Cardoso Pires. A UMinho procedeu à aquisição e posterior integração na BPB, em espaço próprio, da Biblioteca Particular do bibliófilo bracarense Manuel Braga da Cruz (1897-1982), composta por cerca de 20 000 obras, incluindo uma importante coleção de obras sobre Braga.

A Biblioteca Lúcio Craveiro da Silva (BLCS), unidade diferenciada da UMinho, instituída em parceria com o Município de Braga, fazendo parte da Rede Nacional de Leitura Pública, tem como objetivos principais a promoção da leitura entre os cidadãos e de outros hábitos culturais, assumindo também um importante papel na concretização da Rede de Bibliotecas Escolares no concelho de Braga.

Entre as muitas e diversas iniciativas que caracterizam a atividade da BLCS destacam-se: a participação desde 2019, no projeto europeu Learning Circles (Erasmus+), orientado para desenvolvimento da metodologia de criação de círculos de aprendizagem não formal de adultos; a integração em 2020 na Rede Nacional de Bibliotecas da UNESCO; a disponibilização, em 2021, do serviço de leitura digital de jornais e revistas PRESSREADER. Em 2023, a BLCS viu ser-lhe atribuído o Prémio Nacional LER+, atribuído pelo Plano Nacional, na dimensão – Sociedade Civil, reconhecendo o trabalho da BLCS e das Bibliotecas Escolares junto da sociedade civil, incluindo o desenvolvimento do Plano Local de Leitura.

Em 2024, o acervo bibliográfico, para o qual a UMinho, através da BPB, contribui expressivamente, totalizava 495 073 exemplares, dos quais 8 989 são exemplares monográficos inventariados. Encontravam-se inscritos 32 743 utilizadores e registou-se uma média diária de 660 visitantes.

A Casa de Sarmento (CdS), unidade diferenciada da UMinho, localizada em Guimarães, orienta a sua atividade para o fortalecimento da ligação entre a Universidade e a comunidade, assumindo um papel central na valorização do património documental e museológico da Sociedade Martins Sarmento (SMS). O cerne da sua atividade é o tratamento, catalogação, digitalização e divulgação do acervo bibliográfico, documental e museológico da SMS, a que acresce a organização de colóquios, conferências e exposições. Para lá da realização de vários eventos científicos, de que resultaram publicações, a CdS promoveu a digitalização e disponibilização pública, na internet, das coleções de jornais da SMS (<https://www.csarmento.uminho.pt/site/s/hereroteca/content-tree/146>) e da BPB (<https://www.csarmento.uminho.pt/site/s/hereroteca-bpb/content-tree/144925>), bem como de uma das maiores bases de dados genealógicas europeias, o Repositório Genealógico Nacional, resultante do

trabalho contínuo de levantamento de registas paroquiais de batismos, casamentos e óbitos, realizado por investigadores e voluntários, sob a coordenação da CdS.

Na área museológica, o Museu Nogueira da Silva (MNS) consolidou-se como espaço cultural de referência, articulando a preservação e valorização do seu acervo com uma programação artística diversificada. Entre 2018 e 2025, acolheu exposições temporárias de artes plásticas, ciclos de música de câmara, recitais de piano e atividades educativas dirigidas a escolas; entre elas: o ciclo de concertos de jazz “Rumo com Jazz” (2018 e 2019); exposições como “A Paz, o Pão, Habitação, Saúde, Educação”, com trabalhos de cinco ilustradores contemporâneos, ou “Na Sublimação do Tempo – Braga”, com fotografias de Manuel Carneiro e Arcelino de Azevedo; os Colóquios Maria Ondina Braga (2016, 2018 e 2024), centrados na vida e obra da escritora bracarense; recitais de poesia em parceria com o “Sindicato da Poesia” (2018-2019). Destacaram-se também iniciativas de parceria com instituições culturais locais e nacionais, reforçando a ligação do Museu à vida artística contemporânea.

A Casa-Museu de Monção continuou a afirmar-se como polo descentralizado da UMinho no Alto Minho, votando particular atenção à comunidade em que se insere e interagindo com as realidades socioculturais existentes na região. O acolhimento de um diversificado programa de atividades culturais permitiu reforçar a sua presença como agente cultural no território. Destacam-se, entre outros, os Programas “Memórias ao Serão”, que promove a partilha de vivências e memórias do território por convidados locais; “Falando de Música no Museu”, realizado em parceria com o Município de Monção, com concertos da Sinfonietta de Braga e da Escola Profissional Artística do Alto Minho (ARTEAM); e a exposição “Paisagem – Na Coleção Museu Nogueira da Silva”, apresentando uma seleção de obras da coleção do MNS centradas no tema da paisagem.

Neste âmbito, foi promovida uma maior articulação entre as unidades museológicas afetas à UMinho, desenvolvendo uma agenda cultural integrada, e com entidades culturalmente significativas da região, do País e da Galiza.

A Unidade de Arqueologia da UMinho (UAUM) tem como principais objetivos promover o avanço do conhecimento no domínio da arqueologia, a preservação e valorização do património arqueológico e a transferência do conhecimento na sociedade. A UAUM tem tido um papel essencial na área da arqueologia urbana de Braga, constituindo o salvamento da Bracara Augusta um seu projeto bandeira.

No período de 2017-2025, constituem projetos de grande significado, entre muitos, o Projeto Integrado de Valorização e Musealização da Ínsula das Carvalheiras, em Braga, que resulta de um protocolo de cooperação, celebrado em 2018 entre a UMinho e a Câmara Municipal de Braga, que tem a sua conclusão prevista para o primeiro trimestre de 2026. Num outro território, o projeto “Paisagens fronteiriças e sociedades contemporâneas. Viver com um património fortificado”, desenvolvido no Lab2PT e na UAUM, associa a investigação que, desde 2018, é desenvolvida em Extremo (Arcos de Valdevez), em colaboração com a Câmara Municipal de Arcos de Valdevez. O projeto começou por investigar e valorizar as fortificações do período da Guerra

da Restauração que se conservam neste local, para terminar por analisar a complexa paisagem cultural de Extremo, onde dialogam os sistemas defensivos e os sistemas agropastoris. O projeto combina investigação com ciência cidadã, uma vez que se trata de um projeto de arqueologia pública no qual a comunidade local participa nos processos de co-construção do conhecimento.

No domínio da promoção cultural e da cultura em rede, outras unidades culturais tiveram papéis destacados. O Centro de Estudos Lusíadas prosseguiu a sua missão de investigação e difusão da cultura portuguesa e lusófona, organizando colóquios, ciclos de conferências e publicações dedicadas a autores e temas centrais da literatura e da cultura portuguesas. Esta atividade reforçou o lugar da UMinho no debate científico internacional sobre os estudos lusófonos.

O Museu Virtual da Lusofonia, unidade cultural criada em 2021, é uma plataforma de cooperação académica no espaço digital que reúne pessoas e entidades interessadas na construção e no aprofundamento do sentido de uma comunidade lusófona. O Museu é um espaço em permanente construção, convidando os cidadãos à disponibilização de registos e à participação na construção de uma memória coletiva. A expansão do seu acervo *online*, a criação de exposições virtuais e o estabelecimento de parcerias com instituições e entidades dos países de língua portuguesa consolidaram, ao longo do período, a sua dimensão internacional, tornando-se um exemplo de boas práticas no campo da cultura em rede.

A Rede de Casas do Conhecimento, projeto que remonta a 2010, tornado unidade cultural da UMinho em 2021, conta com a participação de dez municípios: Vila Verde (2010), Fafe (2010), Paredes de Coura (2010), Vieira do Minho (2010), Boticas (2012), Montalegre (2013), Trofa (2013), Ponte da Barca (2013), Valongo (2021) e Chaves (2024). A Rede articula espaços fisicamente distribuídos pelo território, que reúnem pessoas, entidades e recursos que convergem em torno da relevância contemporânea do conhecimento e da inovação, desenvolvendo projetos orientados para a promoção de uma cidadania informada e crítica, com base nas tecnologias da informação. A Comunidade de Leitores da Rede, espaço de interação entre autores e leitores, e a iniciativa Conversas na Casa, lugar de diálogo e partilha de conhecimento entre a comunidade académica, cultural e científica, são exemplos do modo como a Casa do Conhecimento vem concretizando a sua missão.

Por fim, o Instituto Confúcio manteve-se como ponte intercultural entre Portugal e a China. A promoção do ensino da língua chinesa, a dinamização de atividades culturais dedicadas à tradição e à contemporaneidade chinesas, bem como a realização de intercâmbios académicos e culturais, reforçaram a internacionalização da UMinho. Estas atividades contribuíram para o estreitamento das relações culturais e científicas com a China, consolidando o papel da universidade no diálogo intercultural.

No seu conjunto, estas unidades culturais e diferenciadas, através da sua ação, permitiram que a UMinho se afirmasse como agente cultural ativo e plural, profundamente enraizado no território e aberto ao mundo. Outras iniciativas marcantes tiveram, entretanto, lugar, reforçando o papel da UMinho no domínio da intervenção cultural.

Assim, a Universidade inaugurou, em 2018, a Galeria do Paço, no edifício da Reitoria, no Largo do Paço, como espaço dedicado a atividades expositivas, ora realizadas no quadro de colaborações interinstitucionais ora correspondendo a projetos desenvolvidos dentro da Instituição. Criava-se, deste modo, uma nova frente de ação da Universidade, que vinha reforçar a oferta cultural dos espaços museológicos da Instituição e contribuir para diversificar a programação cultural na região. No âmbito das iniciativas entretanto desenvolvidas, merecem particular destaque as exposições “O Silêncio da Terra” (2021), a partir do importante espólio da Diamang doado à UMinho, “Braga no tempo de André Soares. 300 anos do nascimento do arquiteto riscador” (2021) e “Na Sublimação do Tempo. Braga. Uma seleção dos arquivos fotográficos de Manuel Carneiro e Arcelino de Azevedo” (2024), a última com curadoria de Duarte Belo, realizadas na Galeria do Paço. As exposições realizadas na Galeria têm contado com um elevado número de visitantes, mais de 11 500, em 2024.

Com expressão na atividade da Galeria, mas também em outros espaços da Instituição, foi sendo consolidada a estratégia de aprofundamento das relações entre a Universidade e as instituições e agentes culturais da região, de que o envolvimento regular da UMinho na organização dos Encontros de Imagem – Festival Internacional de Fotografia e Artes Visuais, um dos mais importantes festivais do nosso País nesta área, é um excelente exemplo. Ou do mais recente Festival Literário Utopia, realizado desde 2023, no qual a Universidade vem participando. Neste mesmo âmbito, a Universidade colaborou com outras entidades do sistema cultural, por exemplo, na promoção das comemorações dos centenários dos nascimentos de Agustina Bessa-Luís, entre 2022 e 2023, e de Maria Ondina Braga, em 2022, no apoio a iniciativas culturais de relevo ao nível da região e do País, a Bienal de Arte e Tecnologia Index, ou na promoção de múltiplos espetáculos de música erudita.

A abertura do Edifício do Paço à cidade, objetivo inscrito no Plano de Ação 2021-2025, materializou-se numa programação regular, que tem contemplado concertos, exposições, debates e apresentações de livros, beneficiado com a abertura da Loja Oficial da Universidade em 2019.

O Salão Medieval do Edifício, que se foi tornando cada vez mais um espaço de eleição para a realização de concertos, foi uma das salas principais de atuação da Orquestra da Universidade, que aí vem realizando concertos frequentes.

### 5.3. Parcerias com as entidades do território

Ao longo do período, foram celebrados vários protocolos com autarquias de modo a tornar cada vez mais densa a presença da Universidade no território. O financiamento de um projeto de apoio à atividade da Rede de Casas do Conhecimento, obtido em 2019, veio dar um novo impulso a um instrumento fundamental para uma maior e mais significativa articulação da Instituição com os municípios e as populações, na perspetiva do seu desenvolvimento social e cultural. Em 2025, a rede de Casas do Conhecimento agrupa a UMinho e dez municípios, como vimos no ponto anterior.

A colaboração entre a UMinho e os municípios teve, neste âmbito, particular expressão, como exemplificado nos projetos de intervenção social protagonizados pela Associação de Psicologia, pelo Laboratório Colaborativo ProChild – CoLab Contra a Pobreza e a Exclusão Social e pelo Município de Guimarães.

A colaboração com os municípios materializou-se também nos projetos de recuperação do património edificado, do Teatro Jordão e Garagem Avenida, em Guimarães, onde passaram a estar localizadas, desde 2020, a Licenciatura em Artes Visuais e a Licenciatura em Teatro, e do Convento de S. Francisco de Real, em Braga, projeto desenvolvido por Maria Manuel Oliveira, da EAAD, onde, a partir de 2025, passa a estar sedeada a UAUM.

O projeto de valorização do património arqueológico da Ínsula das Carvalheiras - Braga, que se traduzirá num dos mais importantes projetos de recuperação e musealização da Bracara Augusta, envolve a Universidade, através da sua UAM, e o Município de Braga.

A dinâmica de interação da UMinho com entidades do território teve, ainda, expressão na participação da UMinho em estruturas de missão e em órgãos de carácter consultivo dos municípios, no desenvolvimento de projetos nas áreas da mobilidade, da inclusão social, do empreendedorismo, da regeneração urbana, da valorização do património, da criação artística e da programação cultural e de promoção de cultura científica.

## 5.4. Disseminação da cultura científica

A criação da UMinho Editora (<https://editora.uminho.pt/pt>), em dezembro de 2018, representou a concretização de um sonho antigo, tendo a Universidade encontrado aqui uma forma relevante de promover e difundir a atividade da sua comunidade nos domínios da produção científica e pedagógica, bem como de concretizar a interação da Universidade com a sociedade, nas suas dimensões cívica e cultural.

A UMinho Editora organiza a sua atividade em quatro áreas - Investigação; Educação; Documentos; e Ciência e Cultura para Todos -, destinadas, respetivamente, a divulgar trabalhos de investigação em qualquer área do saber, a apoiar o ensino universitário, em todas as áreas científicas, fornecendo aos estudantes ferramentas necessárias a um acompanhamento dos diferentes níveis da sua formação, a contribuir para a história da Instituição, constituindo um repositório da vida académica, e a divulgar o conhecimento científico através de uma linguagem didática e acessível. A Editora apoia, também, a publicação das principais revistas científicas da UMinho e publica, ainda, obras fora de coleção, com superior qualidade gráfica, que valorizam a produção científica, artística, arquitetónica, cultural e patrimonial.

Ao longo dos anos, aprofundou-se este programa através da edição de cerca de 100 livros, afirmando-se a UMinho Editora como projeto vibrante; a publicação dos títu-

los em acesso aberto tem representado uma grande mais-valia no alargamento do número de leitores.

No âmbito da sua atividade editorial, a Universidade promoveu a publicação, em 2023, de "Os Lusíadas", em colaboração com a Câmara Municipal de Guimarães e a Kalandraka Editora, numa edição de grande qualidade, ilustrada por mulheres artistas e com um estudo introdutório da camonista Rita Marnoto.

A exposição "A Paz, o Pão, Habitação, Saúde, Educação" promovida no âmbito das Comemorações do 25 de abril, deu origem na Universidade, a uma publicação com o mesmo título, com narrativas gráficas de cinco grandes ilustradores portugueses: Amanda Baeza, António Jorge Gonçalves, João Fazenda, Cristina Sampaio e Mariana Pita.

O Conselho Cultural da UMinho organizou anualmente o Prémio Victor de Sá de História Contemporânea.

## 5.5. Comunicação institucional e presença nos media

A comunicação institucional é um instrumento central de gestão da imagem da UMinho e do seu envolvimento com a comunidade. Este papel e a sua relevância tornaram-se patentes, por ocasião da pandemia COVID-19, no trabalho realizado pela equipa de comunicação da Comissão de Elaboração e Gestão do Plano de Contingência Interno COVID-19, responsável por partilhar informação que garantisse a segurança da comunidade universitária e a continuação da sua atividade. Neste quadro, coube à comunicação institucional assegurar a partilha de conhecimento num contexto de elevada incerteza, apoiar a necessária transição para o modelo de ensino a distância, bem como a gestão da relação com os media e das redes sociais próprias.

A comunicação institucional, alinhada com os objetivos da Universidade, foi, entre tanto, de grande relevância para assegurar respostas aos grandes desafios internos e externos, às mudanças operadas na procura do ensino superior, às oscilações na procura de formação pós-graduada, à afirmação dos cursos não conferentes de grau. Teve, ainda, um foco particular em dois projetos essenciais para a Universidade: as celebrações dos 50 anos da UMinho e a participação na Aliança Europeia Arqus.

A existência de um Plano Estratégico de Comunicação 2021-2025 e a criação da Comissão Coordenadora de Comunicação da UMinho, constituída com representação do Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI) e de todas as UO, geraram condições para o planeamento de iniciativas e a capacitação de pessoas. Foram promovidos vários *workshops* de formação, criando-se uma rede interna de profissionais e técnicos de comunicação qualificados.

No âmbito da comunicação estratégica de ciência, iniciou-se um serviço de recolha de registos fotográficos e criou-se uma base de dados sobre os projetos de investigação em curso, para apoiar a comunicação realizada pelas UO e para facilitar a

identificação de especialistas face a pedidos dos média. Na sequência destas medidas, a UMinho consolidou uma posição de destaque na comunicação de ciência em Portugal, com 40% da sua noticiabilidade a ser dedicada a temas de I&D, num total de cerca de 20 500 notícias sobre a Instituição publicadas anualmente.

O Projeto IAS – Inteligência Artificial & Sustentabilidade, que teve três edições, dirigidas às escolas secundárias, municípios e empresas da região, envolveu anualmente cerca de 1000 estudantes e mais de 20 docentes e investigadores da UMinho, assegurando um grande envolvimento dos mais jovens na descoberta da Ciência.

Na comunicação da oferta formativa e da relação com escolas, destaca-se a mostra UPA – Universidade de Portas Abertas (que atingiu um número histórico de visitantes em 2025 - 6 000 estudantes, professores e famílias), o Verão no Campus (que acolheu uma média de 350 participantes todos os anos) e o programa VEM – Vamos Experimentar a UMinho (dedicado à captação dos melhores estudantes das escolas públicas e privadas, que acolheu 150 jovens anualmente, em atividades especializadas). O Encontro Portas Abertas para o Ensino Superior (que em quatro edições congregou anualmente cerca de 70 professores, psicólogos, orientadores vocacionais e câmaras municipais), o projeto-piloto Liga-te à UMinho (criado numa lógica de articulação com turmas do 12.º ano, e que atingiu 450 jovens na sua edição experimental de 2024/2025), e ainda as feiras de pós-graduação Unlimited foram iniciativas de que resultou um impacto direto em cerca de 8 000 jovens nos *campi* da UMinho. A UMinho marcou ainda presença em feiras nacionais, regionais e escolares.

O reforço do investimento na comunicação digital da Universidade traduziu-se num crescimento expressivo da presença online da Instituição e na diversificação de linguagens e públicos. O GCI reforçou a comunicação audiovisual (com a produção anual de 100 vídeos) e a presença em todas as redes sociais. As campanhas “Aqui és cor” e “sou.UMinho” foram de grande importância no quadro da captação de estudantes candidatos nos Concursos Nacionais de Acesso ao Ensino Superior de 2022 a 2025.

O relacionamento com os órgãos de comunicação social manteve-se como pilar essencial da construção de reputação e visibilidade da Universidade. Entre 2021 e 2025, o GCI emitiu cerca de 1 000 comunicados de imprensa. O serviço de *clipping* noticioso gerido pelo GCI identificou, só em 2024 (o último ano de reporte completo), 20 476 notícias sobre a UMinho (com uma média de 56 por dia), em meios *online*, jornais regionais, e jornais nacionais, rádios, e canais de televisão e de revistas, além de meios *online* estrangeiros.

A comunicação interna foi reforçada com políticas de segmentação de mensagens, novos canais e apoio acrescido à divulgação de atividades das UO. O jornal digital “NÓS” publicou 40 edições e 2 000 artigos sobre as pessoas que constroem a Universidade e sobre as suas atividades; o GCI difundiu 800 comunicados internos como parte da estratégia de divulgação de informação institucional de interesse geral para a academia, especializados segundo *banners* temáticos - Educação, Investigação e Inovação, Cultura, Institucional e Universidade, entre outros. O canal WhatsApp UMinho surgiu, em 2024, como via rápida de disseminação de informação institucional.

A iniciativa de diálogo com a comunidade, criada com a designação “O Reitor conversa com...”, teve duas sessões anuais e promoveu uma comunicação transparente e aberta do Reitor com a academia, a propósito das preocupações que dominavam cada momento da agenda institucional. No âmbito do Programa de Suporte à Organização de Eventos e Protocolo da Universidade, o GCI apoiou cerca de 400 eventos institucionais; entre as atividades deste programa, destaca-se o apoio à organização das Comemorações dos 50 Anos da UMinho, das cerimónias do Dia da Universidade e da atribuição de títulos de doutor *honoris causa*. A plataforma de eventos, central no processo comunicacional da Universidade, registou cerca de 2 000 entradas anuais, entre atividades centrais e especializadas.

No domínio da comunicação internacional, destaca-se o trabalho no âmbito da Aliança Europeia Arqus, incluindo a organização de eventos, *newsletters*, *podcasts* e conteúdos digitais, que procuraram reforçar o reconhecimento interno da Aliança e a visibilidade internacional da UMinho. Foi assegurado também apoio à produção de materiais para a promoção da Universidade e da sua oferta formativa fora do país.

## 5.6. A relação com os antigos estudantes

A consolidação da estratégia de aproximação aos *alumni* da UMinho foi objeto transversal ao longo de todo o período. Para tal, foi considerada essencial a manutenção e atualização da base de dados que reúne informação sobre os 85 500 *alumni* da UMinho (que correspondem já a mais de 110 000 diplomados). O Portal Alumni UMinho conta, neste momento, com quase 12 000 *alumni* proativamente inscritos.

Foi aplicado o Inquérito de Acompanhamento dos Percursos dos Diplomados da UMinho – Alumni que, na sequência do inquérito inicial de empregabilidade aos recém-diplomados realizado pelo ObservatoriUM, visou a atualização regular da informação sobre o percurso profissional dos antigos estudantes.

O Portal Alumni, as páginas oficiais do projeto *alumni* nas redes sociais, o correio eletrónico institucional e a *newsletter* “NÓS Alumni UMinho” foram os principais meios utilizados para uma comunicação de maior proximidade com a comunidade de antigos estudantes. Através destes canais foram divulgadas não só as iniciativas que a UMinho promove, envolvendo os seus *alumni*, mas também conteúdos desenvolvidos para essa comunidade, relacionados com oportunidades de carreira, percursos de sucesso, projetos empresariais, distinções e histórias de vida, entre outros.

Ainda no quadro da interação da UMinho com os seus antigos estudantes e das relações com as organizações em que estão inseridos, são publicados na Bolsa de Emprego da UMinho, anualmente, mais de 4000 vagas, que equivalem por regra a cerca de 1000 ou mais anúncios. Para além de estarem disponíveis para consulta de todos os que estudam e estudaram na UMinho, estas oportunidades são partilhadas com as UO relevantes e divulgadas em comunicações quinzenais por correio eletrónico para as listas de alunos e de *alumni* (InfoEmprego).

O reforço da promoção da interação da UMinho com os seus *alumni*, conta com dois eventos anuais muito relevantes – o Encontro Alumni e a Conferência Alumni. O Encontro de Antigos Estudantes da UMinho – Encontro Alumni realiza-se todos os anos, em Braga ou Guimarães, constituindo-se como o principal evento agregador desta comunidade, contribuindo simultaneamente para o fortalecimento das relações com os vários agentes socioeconómicos da região. Este evento, que já cumpriu a décima edição, foi crescendo de forma consolidada ao longo do tempo e nos últimos quatro anos reuniu sempre mais de 1 000 *alumni*.

Também a Conferência Alumni, focada em temas de atualidade e de interesse transversal a toda a sociedade, organizadas a pensar nos antigos estudantes da UMinho (apesar de abertas a toda a comunidade), tem tido a capacidade de trazer à Universidade, nos últimos anos, cerca de 500 participantes em cada edição.

Outro dos grandes pilares da estratégia de aproximação aos *alumni* passa pela promoção da interação entre os antigos e os atuais estudantes da UMinho. Esta abordagem foi maioritariamente desenvolvida no quadro do “Programa de Desenvolvimento Global e de Integração Profissional” que, com o apoio dos *alumni*, visa assegurar o desenvolvimento de competências transversais e facilitar o ingresso dos estudantes no mercado do trabalho. Este Programa permitiu consolidar os vários projetos de Mentoría, que têm sobretudo como mentores *alumni* da UMinho e que foram anteriormente mencionados.

Contando com o envolvimento ativo de diversos *alumni* e das empresas em que estes estão integrados, têm também vindo a ser promovidos anualmente:

- ciclos de *workshops* e palestras sobre temáticas relevantes para o desenvolvimento de competências transversais e profissionais dos estudantes (visão de carreira, trabalho em equipa, liderança, gestão de stress, etc.);
- visitas a organizações e empresas, nacionais e internacionais, de diversos setores, nas quais os estudantes têm oportunidade de conhecer a atividade desenvolvida, a missão, a visão e os valores das entidades visitadas, as suas políticas de contratação e gestão de recursos humanos e, ainda, de dialogar com profissionais ou *alumni* a trabalhar nessas organizações;
- atividades de Speed Mentoring, integradas na Start Point – Feira de Emprego, Empreendedorismo e Formação, organizada pela AAUMinho para estudantes de licenciatura, mestrado, e doutoramento, em que *alumni* da UMinho são chamados a partilhar as suas experiências e a aconselhar os estudantes em temas relacionados com a integração profissional e gestão de carreira.

De um modo global, estas últimas atividades têm abrangido anualmente cerca de 500 estudantes.

\*\*\*

A UMinho não só gera novos conhecimentos, como também garante a sua tradução em benefícios tangíveis para a sociedade. A Universidade mantém uma forte

colaboração com o tecido económico através de várias unidades de interface, que asseguram a transferência do conhecimento produzido: os laboratórios colaborativos em que a Universidade participa são um elemento central do ecossistema de inovação da Universidade, como o são os centros de tecnologia e inovação em que a Instituição está envolvida. Priorizando a colaboração com a indústria e o governo, a Universidade participa em várias agendas mobilizadoras no âmbito do PRR, assumindo em consequência um importante papel na indução de inovação, no avanço tecnológico e no desenvolvimento económico.

A UMinho tem um envolvimento expressivo na ação cultural, traduzido em múltiplas iniciativas associadas à criação, preservação e difusão de bens culturais. As unidades culturais e diferenciadas da UMinho representam um conjunto de recursos muito relevantes da Instituição, gerem patrimónios valiosos e prestam serviços à comunidade, às escolas e aos cidadãos, disponibilizando apoios, recursos e serviços de consultoria especializada a entidades públicas e privadas.

## **6. Desenvolvimento institucional e transformação organizacional**



## 6.1. Desenvolvimento institucional

Recebendo, em contínuo, influxos do seu contexto e procurando encontrar novos modos de assegurar os impactos decorrentes da missão de que se encontra investida, a Universidade é uma instituição permanentemente interpelada relativamente às suas formas de organização e funcionamento. A plasticidade é, por isso, uma característica que a Universidade deve perseguir.

No período 2017-2025, a UMinho conheceu, no plano institucional, grandes alterações. Importa, desde logo, registar a conclusão, em 2018, do processo de adequação decorrente da homologação dos Estatutos da Universidade aprovados em 2017. Neste domínio, foi terminada, naquele ano, a instalação do Instituto de Biomateriais, Biodegradáveis e Biomiméticos (I3BS), a primeira unidade orgânica de investigação da Universidade, com a entrada em funcionamento dos respetivos órgãos. Iniciaram também a sua atividade o Conselho de Presidentes de Unidades Orgânicas (CPUO) e o Conselho de Ética, novos órgãos de consulta da Universidade, o mesmo tendo acontecido com o Provedor Institucional, previstos na referida revisão estatutária.

Em 2017 e, posteriormente, em 2023, a A3ES lançou processos de Avaliação Institucional das Instituições de Ensino Superior (IES) nacionais, incidindo sobre a qualidade de desempenho das IES, visando a melhoria da sua qualidade, a prestação de informação fundamentada à sociedade sobre as instituições e o desenvolvimento de uma cultura institucional interna de garantia da qualidade.

A UMinho esteve envolvida nos dois ciclos de avaliação institucional, que compreenderam as quatro fases comuns nestes processos: (i) elaboração de um Relatório de Autoavaliação; (ii) realização da visita de avaliação pela Comissão de Avaliação Externa (CAE); (iii) elaboração pela CAE dos relatórios preliminar e final da avaliação institucional (após exercício de pronúncia da UMinho); (iv) decisão do Conselho de Administração da A3ES e divulgação do Relatório Final.

Foram processos amplamente participados pela comunidade universitária; os órgãos de governo da Universidade e das suas UO, os representantes dos estudantes, dos docentes e dos investigadores, do pessoal técnico, administrativo e de gestão, os *alumni* e os parceiros externos da UMinho estiveram envolvidos nos exercícios avaliativos, que possibilitaram uma efetiva reflexão sobre a Universidade, a sua organização e o seu funcionamento. Em ambos os ciclos de avaliação a UMinho obteve o selo de acreditação por seis anos.

O Relatório Final da CAE, relativo à avaliação 2017, identificou, entre outros, os seguintes pontos fortes da UMinho:

- “A qualidade e adequação do corpo docente às várias dimensões da missão da Universidade, nomeadamente ao seu projeto educativo e científico [...] a forte motivação do corpo docente.
- A muito significativa produção científica, quer fundamental, quer aplicada, inclusivamente a que resulta da ligação a entidades externas.

- O grande impacto regional em termos de projetos de desenvolvimento, de capacitação de empresas, de formação académica e profissional de quadros do tecido económico e social, de criação de emprego e atração de novas empresas, de transferência de conhecimento, de desenvolvimento regional.
- O bom índice de captação de receitas próprias.
- A capacidade de atração de estudantes, ainda que fundamentalmente na região e para o 1.º ciclo.
- A significativa transversalidade nas atividades de ensino e investigação [...]
- O Sistema Interno de Garantia da Qualidade [...] certificado pela A3ES..."

Já no Relatório relativo a 2023, são expressos os juízos seguintes:

"Acreditamos que a principal força da Universidade é a investigação [...]. De destacar os excelentes resultados alcançados por essas unidades de pesquisa (relativamente à sua dimensão, em termos de publicações indexadas, execução e liderança de projetos de investigação (especialmente europeus), registos de patentes e projetos colaborativos com o ambiente empresarial. [...]

Também podemos constatar uma conexão com outras universidades do país por meio da participação em Co-Labs, projetos e publicações. De acordo com relatórios externos, foi a universidade portuguesa com o maior número de acordos de investigação estabelecidos com empresas, associações, administrações e centros tecnológicos.

Além disso, a universidade demonstra uma grande capacidade de obter financiamento externo de várias organizações e entidades locais, regionais, nacionais e europeias para financiar os seus projetos de investigação, inovação e transferência de conhecimento.

Por outro lado, o compromisso com a integridade ética da sua investigação é garantido pela criação do Conselho de Ética e um plano para a prevenção de riscos de corrupção.

Acreditamos que a Universidade tem um nível global de internacionalização muito bom, que agora precisa ser melhorado, simplificado e integrado em todas as unidades orgânicas.

O compromisso da Universidade com a transformação digital cria condições para melhorar a relação entre a Universidade e suas comunidades.

É importante notar que 50% da atividade da Instituição é financiada por autofinanciamento e que foram implementadas diversas medidas para aumentar a angariação de receitas.

A UMinho adotou um conjunto de procedimentos, normas e práticas que visam promover uma gestão sustentável. Na verdade, os *rankings* de 2022 dedicados a questões de sustentabilidade no ensino superior colocaram a UMinho na liderança nacional."

Neste último Relatório, incluía-se entre os pontos fortes identificados:

- “Investigação e inovação muito robustas [...] Capacidade para realizar projetos europeus e a sua alta eficiência, permitindo que atue como universidade coordenadora para muitos deles.
- Capacidade de apoiar o empreendedorismo tecnológico e inovador, proporcionando financiamento adicional por meio da transferência dos seus resultados.
- Envolvimento com a comunidade e a prática da estratégia de "ciência aberta".
- Envolvimento muito forte com múltiplos interessados, de diferentes tipos, no ecossistema regional, com parcerias estruturais sólidas (por exemplo, Bosch-Universidade do Minho)."

Em ambas as ocasiões é, pois, assertivamente afirmada a qualidade da UMinho, corroborada pelas decisões de acreditação plena da Universidade.

As Unidades de Serviços (US) da UMinho constituem um sistema fundamental para o funcionamento adequado da Instituição. A convicção de que a estrutura existente se revelava inadequada face às exigências que a Universidade enfrentava esteve na base do lançamento de um processo conducente à sua revisão, no final de 2018; ao longo de 2019 o processo conheceu importantes avanços, no quadro de um alargado debate dentro da Instituição; obtido o parecer favorável do CPUO e do Senado Académico (SAc), a proposta de regulamento foi colocada em discussão pública. Submetida a decisão do Conselho Geral, e por este aprovada, a proposta de criação, transformação e extinção das US considerada na proposta, foi em 2020 concluído o processo de revisão, tendo o novo Regulamento Orgânico das Unidades de Serviços sido divulgado através do Despacho RT-44/2020. Foi um trabalho demorado, não isento de tensões, que se traduziu numa transformação significativa da forma de organização e de articulação das US, que reconhecidamente necessitavam de uma adequação às novas circunstâncias da Universidade, fosse na definição do seu âmbito de atuação, fosse na sua articulação.

Em 2020, começou a ser ensaiado o desenho de um novo modelo organizacional para a Universidade, com as UO a serem dotadas de maior autonomia de gestão. Assim, em 2020 e 2021 foram celebrados contratos-programa entre a Universidade e a EMED, primeiro, e a EPsi, depois, naquilo que representou um primeiro exercício, que logo deveria ser generalizado, para uma nova arquitetura da Instituição, exigida pelos crescentes níveis de maturidade e progressiva complexidade da atividade das UO.

O caminho que assim se abriu, tendo tido a vantagem de trazer para a agenda institucional o reforço da autonomia das UO, e de ter trazido um acréscimo de previsibilidade para a definição da estratégia das UO, veio, no entanto, a ser interrompido pela especificidade da situação financeira que logo a seguir a Universidade viveu.

No entanto, o caminho aberto por este processo, foi um dos fatores principais do lançamento de um novo processo de revisão dos Estatutos da Universidade, visando uma maior plasticidade da organização e o reforço dos níveis de autonomia e de

responsabilidade das UO como condição para uma resposta inovadora por parte da UMinho à complexidade dos desafios societais que interpelavam a Instituição.

A metodologia e o quadro de referência para o processo de revisão previu três fases: 1.<sup>a</sup> - Definição dos pilares de suporte ao processo de revisão estatutária e vetores de mudança; 2.<sup>a</sup> - Auscultação e recolha de propostas de alteração pelos grupos de trabalho entretanto criados; 3.<sup>a</sup> - Análise e consolidação de propostas e produção da versão preliminar dos novos estatutos pelo Grupo de Trabalho EST-UM, que havia sido constituído. A versão preliminar dos Estatutos foi apreciada favoravelmente pelo SAC em 21 de dezembro de 2022, tendo a proposta final sido apresentada ao Conselho Geral em reunião realizada em 21 de janeiro de 2023. O Conselho Geral aprovou a revisão dos Estatutos em junho de 2025, após um longo processo em que a discussão em torno da representação dos corpos da Universidade no próprio Conselho assumiu uma centralidade inusitada, que objetivamente remeteu para segundo plano mudanças na Universidade amplamente reconhecidas como necessárias e urgentes, não só para fazer face a exigências do contexto, mas também para acolher experiências organizacionais que, entretanto, vinham sendo ensaiadas, algumas com notável sucesso.

Face à recusa da homologação da alteração aos Estatutos da UMinho pela tutela, com base em duas inconformidades legais, uma prontamente sanada, relativa à designação de uma UO, a outra replicando uma inconformidade já existente nos Estatutos então em vigor, o novo Conselho Geral da Universidade, entretanto eleito, decidiu não votar favoravelmente a proposta que o anterior Conselho Geral aprovara, expurgada das referidas inconformidades. O processo de revisão ficava assim terminado.

## 6.2. A modernização administrativa

A crescente complexidade da UMinho, decorrente do contínuo incremento do número dos seus cursos e estudantes, do aumento dos projetos de investigação e de inovação, da densificação das redes colaborativas em que a Universidade se encontrava envolvida e das exigências das entidades financeiras e de regulação, vinha colocando a UMinho sob crescente pressão relativamente aos seus modos de funcionamento e às suas estruturas de suporte, incluindo os sistemas de informação.

O Plano de Ação 2017-2021 previra já a otimização do sistema interno de garantia da qualidade, a melhoria dos sistemas de informação e das ferramentas de gestão em uso na UMinho, e num outro plano, a melhoria do sistema de avaliação dos docentes e o incremento da formação e qualificação dos trabalhadores não docentes. A qualidade institucional aparecia assim como área relevante. Estas orientações apareciam também expressas no Plano de Ação 2021-2025, que assumia como orientação estratégica aumentar a qualidade institucional da Universidade, simplificando processos administrativos e agilizando os processos de contratação de pessoas, bens e serviços.

A otimização dos processos organizacionais, a desmaterialização, a eficiência organizacional e a transparéncia dos circuitos de decisão tornaram-se objetivos principais da política e da ação institucionais.

#### *Transformação digital e modernização dos procedimentos administrativos*

Todo o ciclo de governação teve na transformação digital e na modernização dos procedimentos administrativos um permanente foco de atenção. Naturalmente, a ênfase colocada nestas dimensões de atividade esteve fortemente relacionada com a disponibilidade de recursos financeiros, que claramente aumentou no último triénio.

Não é errado dizer que as soluções informáticas de que dispúnhamos no início do período apresentavam progressivas dificuldades e crescente incapacidade de resposta às exigências que lhes eram colocadas. O trabalho desenvolvido para fazer face a este estado de coisas foi demorado, envolvendo um elevado número de procedimentos de contratação pública, delicado, pela necessidade de não colocar em crise a capacidade de resposta dos sistemas existentes, e silencioso, porque nem sempre visíveis os seus efeitos imediatos.

Os sistemas informáticos de suporte ao Sistema de Garantia da Qualidade da Universidade (SIGAQ-UM) foram objeto de uma profunda reformulação e encontram-se, hoje, com grande capacidade de resposta aos requisitos com que se encontram confrontados.

A otimização dos processos organizacionais incidiu também, a partir de 2020, na elaboração de modelos para abertura de concursos e fundamentação de decisões relativas às carreiras docente e de investigação, bem como para a formulação e aferição de objetivos no âmbito da avaliação de trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão. Estiveram também em desenvolvimento iniciativas de caracterização dos referidos trabalhadores, necessárias para o desenho dos planos de formação e progressão.

Procedeu-se à modernização das tecnologias de interação, tendo sido introduzida, no ecossistema tecnológico da UMinho, uma *app* para dispositivos móveis que agiliza o acesso a diversas funcionalidades do Portal Académico e da Intranet da UMinho.

A partir de 2022, foi iniciado um programa ambicioso de simplificação dos procedimentos administrativos e de modernização dos sistemas de informação, implicando a avaliação de diversas plataformas de suporte informático (contratação, gestão de recursos humanos, gestão académica), na perspetiva da aquisição de soluções para suportar novos processos.

Gradualmente, mas de forma sustentada, o Sistema de Informação (SI) da UMinho consolidou-se como um apoio indispensável à atividade da Universidade. Em 2024, foram implementadas melhorias em cerca de metade dos 126 módulos aplicacionais ativos, relativos à gestão financeira, à gestão académica e à gestão de recursos humanos.

Atenção particular foi dada ao desenvolvimento de melhorias nas aplicações de gestão de projetos e gestão de verbas, no sentido de tornar mais simples, rápidos e eficientes os procedimentos de suporte à atividade de investigação. A identificação e formulação destas melhorias resultou de um trabalho partilhado em que intervieram US, UO e membros da Equipa Reitoral.

As melhorias implementadas tiveram impacto direto na gestão da investigação, contribuindo para (i) facilitar a agregação da informação e o seu acesso; (ii) agilizar e simplificar os processos de aquisição de bens e serviços; (iii) facilitar o acompanhamento da despesa realizada; e (iv) reduzir os tempos de submissão dos pedidos de pagamento a apresentar às entidades financiadoras.

Foram criadas novas funcionalidades no módulo informático de recursos humanos, na intranet da UMinho, com valências como a especificação da natureza das atividades realizadas e a recolha, sistemática dos dados profissionais relativos aos trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão.

No âmbito da transformação digital da UMinho, assumiu-se como prioridade a descrição dos processos organizacionais das US da UMinho, com a finalidade de identificar e corrigir eventuais ineficiências oriundas de tais processos, bem como aprofundar o conhecimento organizacional sobre o modo como a Instituição operava. Com este objetivo, em 2022, foi contratualizado e iniciado o levantamento dos processos de negócio da Unidade de Serviços Financeiros e Patrimoniais (USFP) e da Unidade de Serviços de Recursos Humanos (USRH), por se entender que, em conjunto, estas unidades detêm os processos organizacionais com maiores e mais diretas implicações no funcionamento da Universidade. Para cada uma delas, procedeu-se à elaboração de um manual de processos que os descreve e define a sua reengenharia, permitindo corrigir ineficiências e melhorar o desempenho na sua execução pelo SI da Universidade.

Em 2024, foi iniciado o desenvolvimento do Portal de Processos, que se encontra concluído. Este Portal permite explicitar os processos administrativos, aumentando a eficiência e a transparência, melhorando a sua gestão e facilitando a tomada de decisões baseada em dados.

Cabe destacar, ainda, a adjudicação do desenvolvimento de uma Plataforma de Contratação Pública, em julho de 2024, que visou, numa primeira fase, a realização do levantamento dos processos de negócio (As-Is) da Unidade de Serviços de Contratação Pública (USCP), bem como a identificação de possíveis ineficiências e oportunidades de melhoria, propondo a sua nova versão (To-Be); numa segunda fase visou-se a instalação/configuração de uma plataforma que permita a gestão interna dos procedimentos de contratação pública, integrada com o SI da UMinho, nos termos da disciplina constante do Código dos Contratos Públicos e legislação complementar. De uma forma geral, a Plataforma contribuirá para melhorar a eficiência dos procedimentos pré-contratuais agregados e não agregados e para reduzir custos na contratação de bens, serviços e empreitadas de obras públicas, devido à automatização/informatização dos processos internos de contratação.

Ainda no âmbito do SI foi desenvolvida a primeira versão da estratégia UMinho para o Armazenamento de Dados na Cloud e foi aprovado um novo Regulamento de Arquivo de Documentos UMinho, que esteve na base de alterações efetivas ocorridas durante o ano de 2023.

A cibersegurança, que constitui hoje uma preocupação essencial de qualquer organização complexa, requer um ambiente de tecnologias da informação e comunicação (TIC) confiável e seguro, de vital importância para a prossecução da missão da Universidade. A UMinho fornece um ambiente de TIC que inclui vários sistemas eletrónicos, serviços de computação, redes, bases de dados e outros recursos tecnológicos. Estes recursos servem as atividades educacionais, de investigação e de suporte aos diferentes membros da comunidade académica, apoiando, deste modo, o funcionamento da Universidade.

Para se maximizar o potencial das TIC disponibilizadas pela UMinho, importa minimizar as ameaças, decorrentes do acesso a essas tecnologias, através de uma gestão eficaz das mesmas. Em 2024, a Universidade realizou um investimento na modernização da arquitetura e infraestrutura de segurança informática superior a 1M€.

Dispondo a UMinho de um enunciado de Política de Utilização Aceitável de Serviços, Recursos Eletrónicos e Infraestruturas de Comunicações, encontra-se em fase de validação o Regulamento de Utilização dos Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação da UMinho, que estabelece os princípios e as normas a respeitar no acesso aceitável e responsável a dados, credenciais de TI, serviços digitais e recursos TIC propriedade da UMinho.

A necessidade de promover modalidades de atendimento ao público na UMinho, que assistam toda a comunidade académica e o público externo de forma eficaz, eficiente e inclusiva, utilizando todos os canais de comunicação disponíveis (síncronos, assíncronos, digitais e convencionais) esteve na base da conceção e materialização do HUB UMINHO.

Assente em duas dimensões – física e digital –, o HUB UMINHO disponibiliza espaços de atendimento presencial renovados, nos *campi* de Gualtar e Azurém, complementados por uma plataforma digital avançada com tecnologia de *contact center*, inteligência artificial, *machine learning* e autoatendimento bilingue, disponível em permanência. O sistema omnicanal adotado (voz, chat, vídeo, e-mail e redes sociais) permite centralizar o contacto, garantir igualdade de serviços em Braga e Guimarães, otimizar os recursos humanos e melhorar a experiência do utilizador.

Este projeto, pioneiro nas IES públicas, vai alterar de forma substantiva a relação dos utentes com os serviços, contribuindo para um atendimento mais ágil e personalizado.

### 6.3. Transparéncia, avaliação interna e prestação de contas

A UMinho, durante o período em análise, concretizou um conjunto de iniciativas orientadas para tornar a Universidade uma organização cada vez mais transparente e comprometida com a prestação pública de contas.

Com este objetivo, a UMinho passou a dispor, a partir de 2023, de um instrumento de monitorização de execução do Plano de Ação (2021-2025) e dos planos de atividades que o concretizam, o Barómetro da UMinho ([barometro.uminho.pt](http://barometro.uminho.pt)). A criação do Barómetro foi uma iniciativa do Conselho Geral da UMinho, na sequência de proposta do atual Vice-Reitor Luís Amaral, visando disponibilizar uma ferramenta de transparéncia e de monitorização para a prestação de contas da Equipa Reitoral à comunidade académica.

O Barómetro leva a cabo um processo de medição, a cada seis meses, do Plano de Ação da UMinho, permitindo perceber o ponto de situação da sua execução como um todo, mas também de cada Agenda Institucional, Objetivo Programático, Iniciativa, Indicador de Realização e Indicador de Progresso dele constantes. Para isso, apresenta e compara a Taxa de Execução Esperada e a Taxa de Execução, permitindo verificar o progresso da concretização do Plano.

Em 2024, foi disponibilizado o Portal da Transparéncia, um espaço que agrega diversos meios de participação e de comunicação com a Instituição. Estes meios visam essencialmente a promoção de uma cultura de transparéncia e de melhoria da qualidade dos serviços prestados, permitindo, ainda, à Universidade uma atuação preventiva perante situações marcadas por atuações ilícitas e/ou irregulares, tal como definidas no Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC) e no Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações (RGPCI) e demais legislação relevante.

Num primeiro grupo de instrumentos, “Elogios, Sugestões e Reclamações”, são disponibilizados dois canais de participação: um canal interno, no âmbito do SIGAQ-UM, que envolve a receção permanente de elogios, sugestões e reclamações relativas à qualidade da Instituição; um canal externo, o Livro de Elogios, Sugestões e Reclamações, aplicável ao sector público, denominado Livro Amarelo, dando cumprimento ao Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, na sua redação atual.

Um segundo grupo de instrumentos – “Participações” – reporta-se a entidades com total autonomia e independência no exercício das suas funções relativamente aos órgãos da Universidade, que têm como função defender e promover os direitos e os interesses legítimos dos docentes e investigadores e dos trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão (Provedor Institucional) e dos estudantes (Provedor do Estudante), bem como controlar a conformidade do tratamento de dados pessoais com a legislação em vigor (Encarregado da Proteção de Dados), a quem a comunidade académica pode recorrer, de acordo com os regulamentos em vigor.

O terceiro grupo de instrumentos – “Canal de Denúncias” – concretiza disposições previstas no Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que criou o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabeleceu o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC). O RGPC estipula a obrigatoriedade de implementação de um programa de cumprimento normativo que deve incluir, pelo menos, os seguintes instrumentos: Plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas; Código de conduta; Programa de formação e Canal de Denúncias.

O Canal de Denúncias da UMinho é uma plataforma *online* para registo e tratamento de denúncias, criada e disponibilizada pela Universidade, através da qual é possível reportar factos ou situações irregulares, ilegais ou ilícitas, ocorridas dentro da Instituição.

Trata-se de uma plataforma imparcial e independente, que recebe e processa denúncias com sigilo e confidencialidade, segurança e rigor, desde a sua receção até à sua resolução. Neste Canal podem ser efetuadas denúncias no âmbito das seguintes matérias: assédio (moral ou sexual); conflito de interesses; corrupção e infrações conexas; contratação pública; outras infrações previstas na Lei n.º 93/2021 (por exemplo, branqueamento de capitais e criminalidade violenta altamente organizada); proteção da privacidade e dos dados pessoais.

#### **6.4. Cultura de qualidade e melhoria contínua**

A UMinho assumiu como desígnio o desenvolvimento contínuo de uma cultura de qualidade. Neste âmbito, no ano de 2018 procedeu-se a revisão do SIGAQ-UM, um processo particularmente complexo, que se quis participado, em ordem à sua submissão à A3ES, para renovação da acreditação para o período 2019-2024. O processo, que envolveu uma ampla participação da Academia, teve em vista a evolução do SIGAQ-UM para uma nova versão, com a qual se procurava dar resposta aos novos referenciais estabelecidos pela A3ES (em alinhamento com os European Standards and Guidelines - ESG 2015) e adotar uma abordagem capaz de mobilizar a comunidade académica para uma cultura da qualidade. Nos referenciais aplicáveis para este novo período, os sistemas internos da garantia da qualidade passavam a ter de contemplar, além do Ensino, as vertentes da Investigação e dos Serviços, de uma forma completa e abrangente.

Do trabalho realizado em torno do SIGAQ-UM resultou a simplificação de instrumentos com períodos e momentos de elaboração mais curtos e mais próximos, respetivamente, não se perdendo, deste modo, a oportunidade de intervenção; a otimização do processo de sinalização de UC, podendo desencadear-se com maior agilidade o mecanismo das auditorias pedagógicas; a consolidação do fecho dos ciclos de qualidade em cada nível de intervenção e a utilização da informação gerada pelo sistema de forma mais eficiente, como suporte efetivo à tomada estratégica de decisão por parte dos órgãos da UMinho.

Este processo foi aproveitado para avaliação e revisão das orientações, instrumentos e mecanismos que vinham sendo adotados e de, em articulação estreita com

as UO, introduzir as melhorias consideradas necessárias. Assim, em 2019, foi elaborada a versão 2.0 do Manual da Qualidade da UMinho (aprovada pelo Despacho RT-33/2019) e foi submetido o relatório de autoavaliação do SIGAQUM à A3ES. A proposta de evolução do SIGAQ-UM subjacente ao relatório de autoavaliação bem como a nova versão do Manual de Qualidade seguiam os mais recentes referenciais externos (ESG '2015 e ASIGQ'2018).

Em 2020, a Universidade viu recertificado o seu sistema interno de garantia de qualidade, um processo que foi longo e exigente, que a Universidade soube encarar com a responsabilidade que lhe advinha de ter sido a primeira IES nacional a ter este sistema certificado. A A3ES reconheceu o elevado grau de maturidade que o sistema da UMinho tinha atingido, apreciando-o muito positivamente, após um processo de avaliação exigente. Na sua apreciação final, a CAE considerou que o SIGAQ-UM se encontrava globalmente num grau de desenvolvimento “muito avançado”, tendo o mesmo sido objeto de recertificação.

Em consequência, o processo de revisão do SIGAQ-UM traduziu-se num alargamento do seu âmbito, numa maior celeridade na produção dos relatórios, na sua disponibilização atempada aos diversos corpos e níveis da estrutura, na simplificação dos instrumentos, reforçando-se, por esta via, a relevância do sistema junto dos diferentes atores.

Ainda no âmbito da promoção de uma cultura de qualidade, a UMinho passou a promover regularmente o Evento Anual da Qualidade, dedicado à discussão de temas relevantes para o desenvolvimento da qualidade institucional da UMinho e do seu SIGAQ-UM.

## **7. A qualidade de vida e os *campi***



Uma Universidade, porque essencialmente composta por pessoas, deve velar pelo seu bem-estar e qualidade de vida. Os Planos de Ação 2017-2021 e 2021-2025 assumiram explicitamente esta orientação, declinando-a na promoção da adoção de princípios éticos pela comunidade académica, em todas as dimensões da vida universitária, e dos princípios da equidade, diversidade e inclusão; mas também no fomento da sustentabilidade ambiental e energética dos *campi* e de hábitos saudáveis entre a comunidade universitária. A elaboração de planos de desenvolvimento integrado dos *campi*, a qualificação e valorização dos espaços exteriores e do edificado, assim como a modernização e requalificação dos espaços pedagógicos eram entendidas como fatores relevantes da qualidade de vida de todos os membros da comunidade universitária.

## 7.1. A afirmação dos valores, a promoção da inclusão e o combate à discriminação

O desenvolvimento de uma nova versão do Código de Ética e Conduta da UMinho inseriu-se num movimento de promoção e adoção pela comunidade académica de princípios e valores éticos, aspirando à adoção, nas práticas de ensino, de investigação e de interação com a sociedade, bem como nas práticas organizacionais, dos valores e princípios que o Código consubstancia.

A UMinho tem, a este propósito, beneficiado da atividade do seu Conselho de Ética, a quem cabe, para lá da atividade regular de avaliação de projetos de investigação científica, promover a conceção e acompanhamento de políticas e ações de salvaguarda daqueles princípios.

O Código de Ética e Conduta da UMinho, discutido ao longo de 2024 e aprovado no início de 2025, adota uma nova estrutura, cujos pilares assentam (i) nos valores e princípios éticos, bem como nas normas de conduta ética da UMinho aplicáveis à comunidade académica como um todo e na existência de deveres específicos para determinados membros da comunidade; (ii) na prevenção da corrupção e infrações conexas, com fixação de normas no âmbito das ofertas institucionais e hospitalidades, conflito de interesses e acumulação de funções; e (iii) na responsabilização do cumprimento deste Código, com a identificação das sanções disciplinares e das sanções criminais associadas a atos de corrupção e infrações conexas que, nos termos da lei, podem ser aplicadas em caso de incumprimento das regras nele contidas.

A criação de um ambiente académico informado e enformado pelos valores que a Universidade assume como seus, designadamente a proteção e a promoção da dignidade da pessoa humana, é um desígnio institucional. Foi neste contexto que a prevenção do assédio e a sua proibição explícita se tornaram objetivos da Universidade através da adoção de orientações e da sua concretização em instrumentos que previnam qualquer género de violência, que protejam e apoiem as vítimas e que promovam um ambiente seguro e inclusivo, alicerçado no respeito, na integridade e na dignidade.

Em 2021, a UMinho instituiu o Grupo de Missão para a Elaboração de Orientações de Prevenção e Combate ao Assédio na UMinho, a que se seguiu, já em 2022, a criação da Comissão para a Definição de Estratégia para a Prevenção do Assédio na UMinho. Neste mesmo ano foram elaboradas as Orientações para a Prevenção do Assédio e a Proposta de Estratégia para a Prevenção do Assédio; estes documentos, discutidos nos órgãos de governo e de consulta, foram orientando a ação institucional nesta matéria.

Entretanto, através de acordo celebrado com a Associação de Psicologia (APsi – UMinho), foi criado um serviço especializado de apoio a pessoas que na comunidade universitária sejam vítimas de violência física ou psicológica.

Em dezembro de 2023, foi aprovado pelo Reitor o Código de Boa Conduta para Combate e Prevenção do Assédio na UMinho, assim tornado instrumento de referência para todos os membros da comunidade.

A igualdade de género, como direito fundamental que é, constitui condição para o desenvolvimento institucional e, mais latamente, para o desenvolvimento social, ao assegurar que todas as pessoas, independentemente do seu género, tenham possibilidade de participar plenamente na vida coletiva, nas suas múltiplas dimensões.

Como se assinala no Plano de Igualdade de Género da UMinho, aprovado em 2021 e confirmado nos seus princípios em 2025, a igualdade de género é um valor da Universidade, que se encontra plasmado nos seus Estatutos e no Código de Ética e Conduta. No Plano, a Universidade afirma o seu compromisso com a promoção de iniciativas de sensibilização sobre as desigualdades de género na academia e com a concretização de medidas visando a eliminação de qualquer discriminação nelas baseadas.

O trabalho até agora realizado neste domínio é importante, mas não suficiente. A promoção da igualdade de género requer, como condição de sucesso, um trabalho contínuo, envolvendo ativamente todas as estruturas e corpos da Universidade.

Em coerência com os princípios e valores que adota, a UMinho deve prestar particular atenção a determinados perfis de estudantes de modo a assegurar a sua inclusão. O acompanhamento regular de estudantes com necessidades educativas específicas e a realização de ações de sensibilização da comunidade académica para as temáticas da deficiência são iniciativas que dão corpo às políticas de inclusão que a Universidade perfilha.

O Núcleo de Promoção da Inclusão, Desenvolvimento e Sucesso dos Estudantes (NPIDSE) tem desempenhado um papel central na promoção da equidade, diversidade e inclusão na UMinho, com especial enfoque no apoio a estudantes com necessidades educativas especiais (ENE). Em 2024, foram acompanhados 404 ENE, representando um crescimento de 17,1% face a 2023 e de 174,8% em comparação com 2017.

Para além do apoio direto aos ENE, o NPIDSE tem atuado em várias outras frentes. Colaborou na identificação de barreiras arquitetónicas e digitais nos *campi* de Gual-

tar e Azurém, do que resultou a elaboração de um projeto de correção. Apoia ainda projetos académicos e realiza iniciativas anuais de sensibilização e formação, com destaque para a promoção de linguagem inclusiva. Promove ações de esclarecimento sobre políticas de inserção profissional para recém-licenciados com deficiência e mantém uma presença ativa em redes e parcerias com entidades externas, reforçando o seu papel estratégico na promoção da inclusão, equidade e participação plena no ensino superior. Desde a sua criação, o NPIDSE integra o Grupo de Trabalho para o Apoio a Estudantes com Deficiências no Ensino Superior (GTAEDES), sendo uma das suas entidades coordenadoras para os próximos três anos.

Na sua estratégia de acompanhamento e apoio aos estudantes, a Universidade tem também em desenvolvimento, desde 2024, o projeto UMInd, gerido pelos Serviços de Ação Social da UMinho (SASUM), cujo objetivo principal é promover estratégias que contribuam para o sucesso académico dos estudantes e para o seu processo de formação e desenvolvimento pessoal, facilitando o acesso ao apoio psicológico e reduzindo o estigma associado à doença mental. O UMInd dá corpo a um modelo de intervenção, flexível e de resposta rápida e eficiente, na promoção da saúde mental e do bem-estar dos estudantes, integrando respostas existentes e os serviços prestados na UMinho, em articulação com serviços externos especializados de saúde mental, assente em medidas de proximidade facilitadoras da prevenção de situações de crise.

Visando também a inclusão de estudantes, com a colaboração da sua rede de *alumni*, a UMinho, através dos SASUM, lançou um Programa de Apoio Informático a Estudantes, que permite providenciar, a todos os estudantes carenciados, meios que lhes permitem responder às exigências colocadas pelas novas modalidades de desenvolvimento dos projetos de ensino e pelas novas condições de trabalho pedagógico, que requerem meios informáticos adequados.

A atenção à qualidade de vida dos estudantes implica uma particular atenção ao alojamento. O número máximo de camas que podem ser hoje disponibilizadas pelos SASUM, em residência universitária, é de 1293. Essa capacidade viu-se reduzida, em alguns anos letivos, fruto da falta de condições de alguns quartos, apesar de ter sido possível reabilitar algumas dessas unidades de alojamento. A taxa de ocupação ao longo do período em análise esteve sempre muito próxima dos 100%, com exceção dos anos da crise pandémica. Com alguma regularidade, os SASUM têm protocolado com entidades externas o reforço do número de camas, alargando, assim, a sua oferta.

Entretanto, em 2024 foram celebrados, no âmbito do PRR, os contratos de construção das residências universitárias da Antiga Escola de Santa Luzia e da Fábrica Confiança, a primeira de responsabilidade da UMinho, após cedência não onerosa da propriedade por parte da Câmara Municipal de Guimarães, a segunda tendo como dona de obra a Câmara Municipal de Braga. O término destas obras, que ocorrerá em 2026, vai reforçar, em Braga, a oferta de alojamento em 786 camas, e em Guimarães em 150 camas.

A UMinho é, de há muito, um Instituição comprometida com a promoção da atividade física e da prática desportiva, incluindo o desporto de competição universitária.

Entre 2017 e 2024 registou-se uma tendência negativa relativamente ao número de utentes inscritos nos serviços desportivos e praticantes de atividade física regular nas instalações desportivas da UMinho. A concorrência de operadores privados *low cost*, primeiro, e a crise pandémica, depois, levaram a um decréscimo significativo no acesso à prática desportiva e às instalações desportivas. A partir de 2022, verifica-se um aumento expressivo do número de utentes praticantes, embora, também por problemas que ocorreram nas infraestruturas, o número de praticantes não tenha recuperado ainda para os valores pré-pandemia.

No âmbito da competição desportiva universitária, regista-se uma média de 307 estudantes-atletas, por época desportiva, a representar a AAUMinho nas competições nacionais e a UMinho nas competições internacionais.

A Universidade tem celebrado protocolos institucionais com clubes desportivos de referência da região com o objetivo de serem criadas condições para que os estudantes-atletas da UMinho possam conciliar os estudos com a atividade desportiva, e representar a AAUMinho e a UMinho nas competições desportivas universitárias.

Ao abrigo do estatuto de alto rendimento na UMinho, 162 estudantes entraram na UMinho – 105 do género masculino e 57 do género feminino, usufruindo do Programa de Apoio Tutorial aos Estudantes Atletas de Alta Competição da UMinho – TUTORUM. A melhoria da relação entre os agentes de que depende o sucesso desportivo e académico – tutores, treinadores, clubes e federações – é uma prioridade que este programa tem procurado garantir desde a sua criação e que será reforçado com a integração da UMinho no projeto das Unidades de Alto Rendimento no Ensino Superior (UAARES).

Testemunhando o compromisso institucional com o desporto universitário, em 2019 foi atribuído à Universidade a Medalha de Honra ao Mérito Desportivo, pelo Ministro da Educação Tiago Brandão Rodrigues. Nesse mesmo ano, a UMinho foi eleita como a Melhor Universidade Europeia da Década, pela European Universities Sports Association, e viu ser-lhe outorgada, pela Federação Académica do Desporto Universitário, o Prémio Prestígio. Estas distinções significaram um reconhecimento expressivo do papel da Universidade e dos SASUM, em estreita articulação com a AAUMinho, na promoção da atividade física, do desporto universitário e da organização de eventos desportivos.

Em 2021, a UMinho conseguiu a certificação platina no programa Healthy Campus da Federação Internacional do Desporto Universitário, que procura destacar as melhores práticas nos domínios da promoção do bem-estar e da qualidade de vida nos *campi* universitários.

## 7.2. Sustentabilidade ambiental

A Universidade do Minho tem vindo a afirmar a sustentabilidade como princípio central da sua governação institucional. Entre os vetores estratégicos que orientam essa ação destacam-se:

- a incorporação sistemática da sustentabilidade nos planos de ação da Instituição;
- a promoção de modelos de gestão responsáveis, com especial enfoque em políticas de compras sustentáveis, melhoria contínua da eficiência energética e redução progressiva da produção de resíduos;
- o envolvimento ativo da comunidade académica, em atividades curriculares e não curriculares que têm a sustentabilidade como seu objeto;
- o compromisso com a transição para a neutralidade carbónica, em alinhamento com metas nacionais e europeias, através da elaboração faseada de inventários de emissões e da implementação de estratégias de descarbonização;
- a valorização da identidade institucional e do bem-estar coletivo, concebendo a sustentabilidade como um conceito abrangente que integra ambiente, justiça social e desenvolvimento humano.

Os relatórios de sustentabilidade da UMinho, sustentados em documentação oficial aprovada pelos órgãos de governo, incluindo os relatórios de atividades e contas da Universidade e dos Serviços de Ação Social, evidenciam a consolidação de práticas orientadas para a promoção de uma Instituição mais inclusiva e ambientalmente responsável, em coerência com as metas globais inscritas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Neste contexto, o Relatório de Sustentabilidade de 2024 representa um marco relevante no processo de consolidação da sustentabilidade na Instituição, afirmando-se como um instrumento estratégico que reflete o esforço de sistematização de indicadores ambientais, sociais e de governança, incorporando, pela primeira vez, a percepção de *stakeholders* externos, num exercício de auscultação que permitiu identificar temas materiais prioritários. Estes temas traduzem as principais preocupações e ambições da UMinho em três dimensões da sustentabilidade: a gestão responsável dos recursos naturais e da biodiversidade, a promoção da inclusão, igualdade e bem-estar da comunidade académica e o reforço de uma governação ética, participativa e transparente.

O Relatório reconhece desafios a enfrentar, como o reforço da mobilização da comunidade académica e local e a ampliação dos indicadores de monitorização, designadamente nas áreas da neutralidade carbónica, das emissões de gases com efeito de estufa e da resiliência climática. O Relatório marca igualmente o relançamento do processo de reporte institucional com referência às normas internacionais da *Global Reporting Initiative* (GRI), reconhecidas internacionalmente como referencial para a comunicação de desempenho em sustentabilidade.

A valorização ecológica dos espaços exteriores, contribuindo para a melhoria do bem-estar da comunidade, através da plantação regular de espécies autóctones e árvores de fruto nos *campi*, o aumento da qualidade paisagística e funcionalidade dos espaços, e campanhas de incentivo à poupança de água são exemplos de iniciativas que exprimem o compromisso institucional com a sustentabilidade ambiental. Como são as iniciativas orientadas para a poupança de energia, através da instalação de luminárias LED, de painéis fotovoltaicos e de postos de abastecimento para veículos elétricos. E, num outro plano, a revalorização das hortas comunitárias em Gualtar ou a promoção do convívio, descanso e trabalho colaborativo em ambiente natural, através da instalação de mesas e bancos nos espaços exteriores.

A qualidade dos espaços de uma Instituição define-se também no plano simbólico. A arte pública existente no campus foi acrescentada, no contexto das comemorações do cinquentenário da Universidade, com duas novas obras, Common Home, de Volker Schnutgen, no campus de Azurém, e Calçada do Conhecimento, de Fernando Maia, Filipe Mendes, Marta Lima e Rui Ferro, no campus de Gualtar, que vieram acrescentar possibilidades de fruição artística a quem habita os espaços da UMinho.

A UMinho demonstra, assim, o seu compromisso com a integração plena da sustentabilidade na estratégia institucional, assumindo a sustentabilidade como eixo estruturante da sua governação e reforçando o papel da universidade na construção de uma sociedade mais justa, resiliente e sustentável.

### 7.3. Infraestruturas

A qualificação das infraestruturas físicas da UMinho, seja através da construção de novos edifícios, seja da recuperação ou manutenção de outros, é um trabalho contínuo, realizado sempre de acordo com as suas disponibilidades financeiras e com a capacidade de a Universidade utilizar as oportunidades de financiamento que lhe surgem.

A este propósito, caberá mencionar as alterações decorrentes de novas construções, da transformação de edifícios existentes ou da conservação do edificado. Entre 2017-2025, foi comprometido, em edificado e espaços exteriores, um valor de cerca de 20 M€, correspondentes a projetos concluídos (c. 4,3 M€), projetos em execução (c. 6,3 M€) e projetos em concurso (c. 9,4 M€).

Entre os principais projetos concluídos, destacam-se, nos *campi* da Universidade:

- a requalificação, em 2020, de espaço para a Active Learning Classroom no campus de Gualtar, no edifício 02, com um valor de adjudicação de 56 134,91 €<sup>13</sup>, financiado por mecenato;
- a construção, em 2021, do Centro de Audiovisual e Multimédia, no edifício 13 do campus de Gualtar, com valor de adjudicação de 810 570,00 €;

---

<sup>13</sup> Os valores indicados incluem IVA.

- a substituição de coberturas em fibrocimento, nos edifícios 05 e 06 do campus de Gualtar, com valor de adjudicação de 350 158,47 €;
- a recuperação, em 2023, de fachadas e vãos do edifício 03 do campus de Azurém, em Guimarães, com valor de adjudicação de 342 813,64 €;
- a reformulação, em 2024, do Pavilhão 6, do campus de Azurém, com valor de adjudicação de 488 790,62 €;
- a empreitada de execução de infraestruturas para as instalações do UMINHO-HUB no campus de Gualtar, em 2025, com o valor de adjudicação de 131 423,84 €.

Ainda nos *campi*, entre os empreendimentos em execução neste momento, encontram-se a reparação de fachadas e cobertura do edifício 02 do campus de Gualtar, com valor de adjudicação de 730 667,83 €, a reparação de coberturas do edifício 01 do campus de Azurém, com encargo previsto de 369 000,00 €, e a infraestrutura para as instalações do UMINHO-HUB no campus de Azurém, com valor de adjudicação de 212 391,11 €.

Entre as intervenções nos espaços exteriores, é de relevar a colocação de luminárias LED, em 2023, em todos os espaços exteriores dos *campi* de Gualtar e de Azurém, uma empreitada que teve um valor de adjudicação de 234 490,46 €.

Nestes espaços, encontra-se presentemente em execução a colocação de sistema de produção fotovoltaico no Parque 06, do campus de Gualtar, com o valor de adjudicação de 468 617,27 €, e a colocação de carregadores de veículos elétricos nos *campi* de Gualtar (6) e de Azurém (4). Em concurso público, encontra-se uma empreitada de arranjos exteriores dos *campi* de Gualtar e de Azurém, com o valor de adjudicação de 91 931,85 €.

Nos edifícios históricos e museológicos da Universidade, está neste momento em curso a execução de trabalhos de recuperação de terraços e fachadas do MNS, em Braga, com valor de adjudicação de 434 660,18 €. Esta intervenção faz parte de um projeto mais ambicioso de intervenção em todo o edifício do Museu, e em dois edifícios adjacentes, também propriedade da UMinho, projeto este cuja segunda fase foi já candidatada a financiamento no âmbito de um programa da CCDR-N.

Iniciou-se também a intervenção na Galeria do Paço, uma empreitada que teve como valor de adjudicação 1 155 063,22 €.

O Legado de Dona Maria Teresa Salgueiro, para além da atual Casa-Museu de Monção, incluiu um conjunto de bens imobiliários em Lisboa e Cascais, cujo rendimento assegura a conservação e a atividade da Casa-Museu. Nos edifícios de Lisboa e Cascais encontram-se a decorrer várias empreitadas de conservação, no valor global de cerca de 580 000 €.

A empreitada de construção da Residência Universitária de Santa Luzia representa um dos mais importantes investimentos da UMinho em anos recentes. A obra, lançada já este ano, sofreu os percalços resultantes da insolvência da empresa

construtora adjudicatária. Entretanto, foi lançado um novo concurso, com o valor base de 9 010 000,00 €.

Encontram-se a aguardar assinatura de contrato intervenções nos edifícios dos serviços de alimentação no campus de Gualtar, com um valor base 1 590 000,00 €, e no campus de Azurém, com um valor base de 984 000,00 €, apoiadas pelo Fundo Ambiental.

O protocolo celebrado com a AAUMinho, que estabelece compromissos relativamente à construção da nova sede da Associação, que ficará localizada no campus de Gualtar, abriu caminho para o projeto de conceção do edifício, que se encontra adiantado.

Num outro plano, em 2018, o Centro de Estudos da EAAD desenvolveu um estudo sobre todo o espaço exterior do campus de Azurém, contemplando, entre outros veteores: a valorização de circuitos pedonais e espaços verdes; a definição de ciclovias e a instalação de respetivos parqueamentos; a criação de um ecocircuito de manutenção; a valorização do parque de estacionamento junto à nova entrada na Rua de Francos. Em outubro de 2019, foi feita a apresentação pública do Plano de Desenvolvimento, que inclui a análise e diagnóstico da situação atual e a definição de linhas estratégicas de desenvolvimento do *campus*; desde então o Plano vem constituindo um referencial para as intervenções realizadas neste espaço da Universidade.

No decurso de 2020 foram desenvolvidos estudos para um Plano de Desenvolvimento Integrado do *campus* de Gualtar. Em particular, merece destaque o projeto de intervenção na área norte do *campus*, o Monte, que envolve a reflorestação e requalificação de todo o espaço, dotando-o de condições de prática desportiva e de atividades de lazer; este projeto foi essencial para a tomada de decisão relativamente à implantação de novas edificações, como aconteceu com a localização do Centro para a Construção Sustentável e a negociação com a Câmara Municipal de Braga da ocupação do campo de futebol existente naquela área; ou, ainda, para a definição das soluções de atravessamento do *campus* universitário pelo BRT, um projeto já em desenvolvimento e no âmbito do qual o *campus* de Gualtar conhecerá alterações importantes, que se esperam vantajosas para toda a comunidade.

Foi também levado a cabo um projeto para o desenvolvimento do campus para Sul e sua articulação com a cidade, procurando-se, por essa via, estabelecer um plano que ajudasse a posicionar a Universidade no debate, nunca terminado, em torno da Quinta dos Peões.

A Câmara Municipal de Guimarães foi um parceiro essencial da UMinho no desenvolvimento de soluções que pudessem servir os projetos da Universidade. As intervenções de qualificação dos edifícios do Teatro Jordão e da Garagem Avenida, em Guimarães, promovidas pelo Município, permitiram alojar em muito boas condições, a partir de 2022, a Licenciatura em Artes Visuais e a Licenciatura em Teatro, que até então funcionavam em outros espaços da Universidade.

\*\*\*

A qualidade de vida nos *campi* universitários está também associada à realização de eventos que, pela sua natureza, reforçam o sentido de comunidade, e aumentam o grau de coesão institucional, condição relevante para a convergência em torno da missão e dos objetivos da UMinho.

O Programa de Comemorações dos 50 Anos da Universidade do Minho, extenso e diverso nas suas manifestações, desenvolvido ao longo de 2023 e 2024, foi organizado sobre três eixos principais: a celebração da Universidade e das pessoas que a construíram, a reflexão sobre uma muito rica trajetória institucional e a projeção do futuro da UMinho. As Comemorações, plenamente assumidas pela comunidade universitária, constituíram um momento privilegiado de reafirmação de um projeto de grande relevância para as pessoas, para a Região e para o País.

A construção de um sentir comum faz-se, também, através do reconhecimento coletivo de pessoas que se tenham destacado pela sua atividade académica, científica, artística, cultural, cívica ou política, ou que tenham prestado serviços relevantes à UMinho, ao País ou à Humanidade. Neste âmbito, foram particularmente significativas, porque assinaladas simultaneamente pelo calor humano e pela solenidade, as cerimónias de atribuição do título de doutor *honoris causa* pela UMinho a personalidades tão marcantes como Álvaro Laborinho Lúcio (2019), Frei Bento Domingues (2019), Angel Carracedo (2020), José Ramos (2023), Dava Newman (2023), Alain Aspect (2024) e José Ramos Horta (2025).

A UMinho reuniu-se também em torno da atribuição da Medalha de Honra da Universidade a Domingos Bragança e Ricardo Rio, antigos presidentes da Câmara Municipal de Guimarães e da Câmara Municipal de Braga, que prestaram inúmeros serviços à Instituição e que, por isso, mereceram um justo reconhecimento.



## **8. As pessoas**



A atividade da Universidade é desenvolvida por uma vasta comunidade, de cerca de 23 000 pessoas, que se organiza em torno de um elevado número de projetos e de estruturas, que a tornam uma organização particularmente complexa. O sucesso da UMinho resulta da ação dessa comunidade, a dos seus professores e investigadores, estudantes e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão.

O desenvolvimento histórico dos corpos de recursos humanos da UMinho é, em primeira instância, efeito das políticas institucionais adotadas que, tendo naturalmente algum grau de autonomia na sua formulação, são reguladas em ampla medida por políticas públicas, desde logo no plano orçamental, mas também em disposições legais que afetam o recrutamento de recursos humanos, de que são exemplos a legislação relativa ao que vem sendo chamado “emprego científico” ou à regularização dos vínculos precários na administração pública.

O reforço dos corpos de docentes e de investigadores e a redução do grau de precariedade das relações contratuais eram objetivos inscritos nos Planos de Ação de 2017-2021 e 2021-2025.

O corpo docente da Universidade é altamente qualificado e vem constituindo, pela sua qualidade e pelo seu compromisso, mesmo em circunstâncias críticas, a pedra basilar do seu sucesso, pela sua ação na construção e desenvolvimento do projeto educativo da Universidade, na afirmação de grupos de investigação reputados, no estabelecimento de sólidos quadros de cooperação e de transferência de conhecimento para a sociedade.

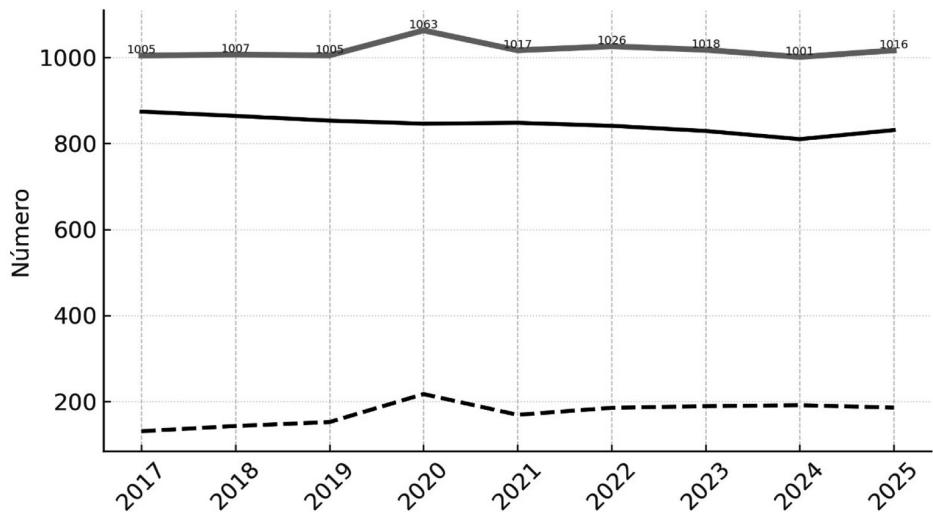
A Universidade viu-se confrontada, nos últimos anos, com o acentuado envelhecimento do seu corpo docente, não tendo tido ao seu dispor mecanismos de renovação que não os decorrentes de uma estratégia específica constrangida pelos recursos financeiros próprios disponíveis. A média etária dos docentes da UMinho evoluiu de 51,3 anos em 2017 para 55,5 anos em 2024, registando no corrente ano um ligeiro recuo para 55,3 anos.

A UMinho caminha para um tempo de mudança geracional, que tem de assegurar uma adequada transferência dos saberes acumulados. A melhoria da situação financeira nos últimos dois anos vem permitindo encarar de modo diferente a renovação do corpo docente, que permanece, no entanto, como um importante desafio para a Universidade.

## **8.1. Docentes, investigadores e trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão**

O corpo docente da Universidade é composto por docentes de carreira e por docentes especialmente contratados, docentes convidados que servem necessidades complementares, decorrentes de especificidades do serviço letivo. Esta última é uma categoria que apresenta flutuações significativas, em resultado de situações específicas relativas aos docentes de carreira (reforma, baixa, etc.) e às características da oferta educativa.

Ao longo do período de governação, o corpo de docentes conheceu a evolução expressa no gráfico seguinte.



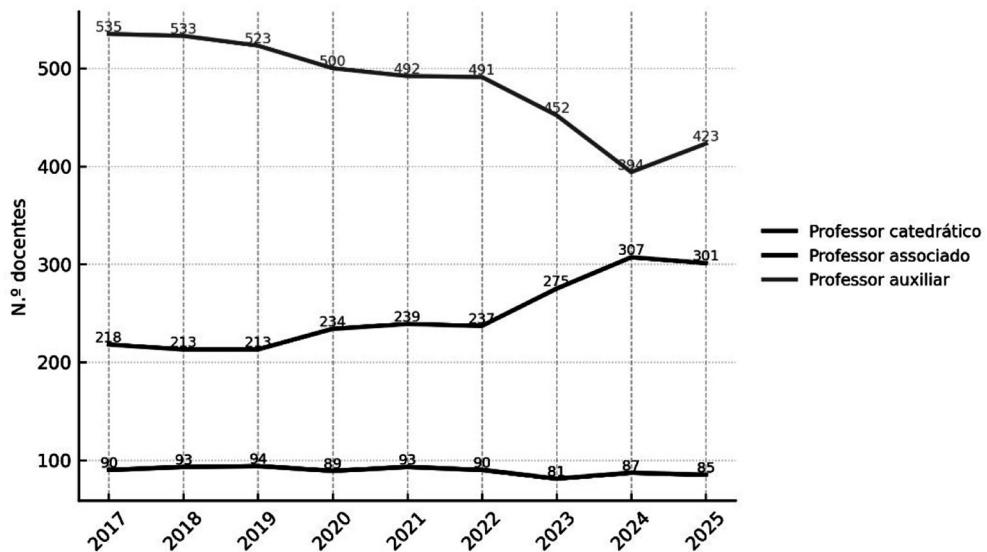
**Figura 13**

Evolução do corpo de docentes de carreira e de docentes convidados.

Fonte: USRH, UMinho.

O gráfico deixa perceber uma relativa estabilidade do corpo docente com o valor máximo (1068) a ser atingido em 2020, em resultado do aumento de docentes convidados. No último ano ocorre uma variação positiva dos docentes de carreira, infletindo a tendência dos anos anteriores. Uma apreciação do significado destas variações deve tomar em consideração o facto de, progressivamente, aos investigadores estar a ser atribuído serviço docente, nos termos previstos no Estatuto da Carreira de Investigação Científica.

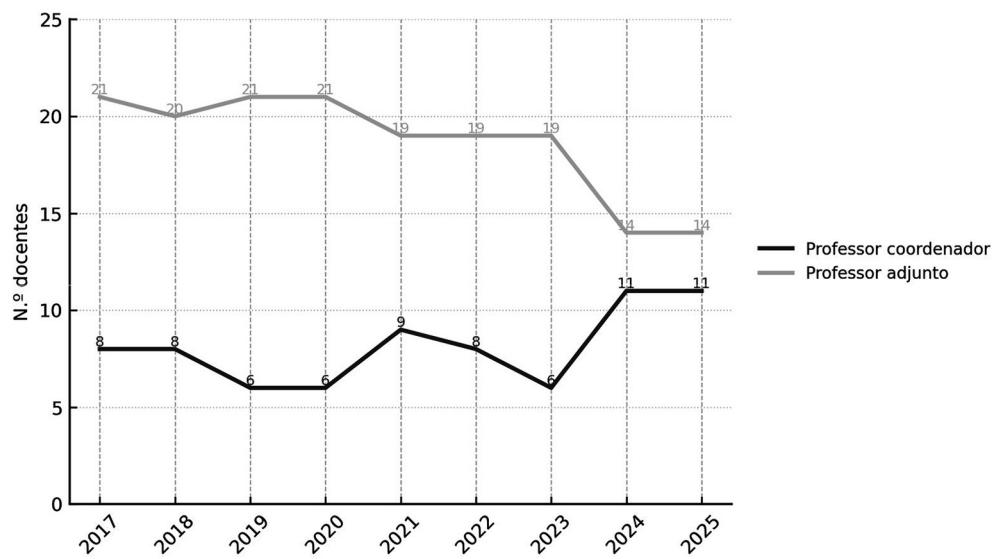
Considerando agora a distribuição dos docentes de carreira pelas categorias previstas no ECDU e no ECPDESP, a sua evolução ao longo do período é a apresentada nos dois gráficos seguintes:



**Figura 14**

Distribuição dos docentes de carreira por categoria (carreira universitária).

Fonte: USRH, UMinho. Os dados relativos a 2025 reportam-se ao final do mês de setembro.



Fonte: USRH, UMinho.

É visível nos dois gráficos a convergência com a distribuição prevista no ECDU pelas várias categorias: um mínimo de 50% para as categorias de professor catedrático e professor associado/coordenador; 50% para professor auxiliar/adjunto.

Visando a qualificação do corpo docente, a Universidade lançou em 2022 um ambicioso programa de promoção na carreira, que incluiu a abertura de cerca de 100 posições de professor associado/professor coordenador. A evolução verificada nas posições da carreira reflete também esta opção.

Em 2024 os valores limiares previstos no ECDU/ECPDESP estavam praticamente atingidos. Entretanto, o ligeiro desequilíbrio agora verificado, passível de correção até ao final de 2025, explica-se seja pelas aposentações nas categorias de topo, seja pela contratação de mais professores auxiliares.

O programa de Estímulo ao Emprego Científico, nas suas modalidades institucional e individual, as disposições contidas na “norma transitória” do Decreto-Lei n.º 57/2016, bem como a associação da contratação de investigadores ao desenvolvimento de projetos de investigação fizeram chegar às universidades um elevado número de investigadores. Vinculados que estão por contratos de trabalho à Universidade, recompõem de forma muito acentuada o corpo de investigadores, conforme ficou registado no Capítulo 4.

Relativamente aos trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, uma mudança expressiva resultou da concretização na UMinho do Programa de Regularização de Vínculos Precários na Administração Pública (PREVPAP), que na UMinho começou a ser concluído no primeiro semestre de 2018, com a integração de 32 trabalhadores nos SASUM, e mais tarde com a integração de 122 trabalhadores na Universidade.

Tratou-se de um exercício complexo, regulado por medidas de política nacional, com grande impacto na Instituição, visível sobretudo a partir do final da última década,

**Figura 15**  
Distribuição dos docentes de carreira por categoria (carreira politécnica).

com um alargamento muito significativo dos trabalhadores contratados por tempo indeterminado.

**Tabela 12**

Distribuição dos trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão por carreira.

Categoria	DIR	EI	TI	ACA	TGC	TS	AT	AO	Total
Ano									
2017	38	39	26	0	0	178	238	64	583
2018	36	41	26	0	0	204	236	64	607
2019	40	39	27	0	0	212	240	60	618
2020	34	44	26	0	0	298	250	47	699
2021	42	40	28	0	0	309	242	49	710
2022	43	35	22	0	0	341	233	48	723
2023	48	36	22	1	0	363	219	46	735
2024	52	38	23	3	1	464	210	47	838
2025	51	45	23	3	3	486	208	43	862

*Fonte:* USRH, UMinho. Os dados relativos a 2025 reportam-se ao final do mês de setembro.

*Legenda:* DIR: Dirigentes; EI: Especialistas de Informática; TI: Técnicos de Informática; ACA: Assessor/Consultor/Auditor; TGC: Técnico de Gestão de Ciência; TS: Técnico Superior; AT: Assistente Técnico; AO: Assistente Operacional.

*Fonte:* USRH, UMinho.

A leitura dos dados da tabela permite identificar as seguintes tendências de evolução: o crescimento expressivo de técnicos superiores, em resultado também dos procedimentos de mobilidade intercarreiras; a redução do número de assistentes operacionais; a perda de especialistas de informática, apenas invertida em 2025; o aparecimento de novas carreiras - Assessor/Consultor/Auditor e Técnico de Gestão de Ciência, embora ainda sem expressão; o preenchimento progressivo das posições de dirigentes previstas no Regulamento Orgânico das Unidades de Serviços (ROUS).

A gestão do corpo de trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão tem sido confrontada com dinâmicas próprias do mercado de trabalho que, em áreas como as tecnologias de informação e comunicação, obrigaram a Universidade a reorientar a sua estratégia, externalizando tarefas e introduzindo mecanismos de valorização remuneratória. Foram perfilhados mecanismos de qualificação dos trabalhadores, designadamente através da abertura regular de procedimentos de mobilidade intercategorias e intercarreiras. Permaneceram, neste grupo, por bastante tempo, problemas decorrentes da turbulência no desenvolvimento do PREVPAP; foi um processo com grande impacto na Instituição e num significativo número de trabalhadores, em resultado das condições de lançamento e de concretização do Programa.

Ao longo do período, a Universidade teve necessidade de reforçar qualitativamente e quantitativamente os seus corpos profissionais, criando novas condições para a concretização da sua missão, através da contratação, em número significativo, de pessoas para as áreas de serviços mais críticas, designadamente os serviços financeiros e patrimoniais, os recursos humanos, a contratação pública e os serviços jurídicos.

## 8.2. Formação e desenvolvimento dos recursos humanos

A Universidade passou a ter disponível o Portal de Aprendizagens da UMinho (<https://paum.uminho.pt/>), que visa contribuir para a promoção de uma cultura organizacional partilhada por todos os corpos da Universidade. Pretende-se, com este instrumento, concorrer para a construção de uma base de conhecimento comum que sirva a promoção de comportamentos e atitudes que espelhem a identidade da UMinho.

O PAUM oferece uma experiência de autoaprendizagem intuitiva e acessível, disponibilizando conteúdos multimédia diversificados, tais como vídeos, textos e imagens, bem como exercícios interativos.

Todas as unidades de aprendizagem foram desenvolvidas por membros da comunidade académica, nomeadamente por trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, estudantes e docentes. O PAUM oferece hoje cursos nas áreas da Igualdade de Género, Conduta Académica, Cibersegurança, Gestão de Projetos e Acolhimento e Integração dos estudantes, entre outros.

Ainda na área da capacitação das pessoas, foi desenvolvido o Plano de Formação dos trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão, que resultou em ações de formação à medida das necessidades da Instituição.



# **9. A transformação económico-financeira da Universidade do Minho (2017-2025)\***

---

\* Este capítulo foi elaborado com base em informações e análises produzidas pelo Gabinete do Administrador da UMinho e pelo Serviço Financeiro e Patrimonial (USFP), a quem se agradece.



A garantia da estabilidade e sustentabilidade financeiras da Universidade e o aumento da sua capacidade de investimento estratégico, através da diversificação das suas fontes de financiamento e do aumento das suas receitas e níveis de eficiência, foram prioridades enunciadas nos Planos de Ação 2017-2021 e 2021-2025.

No plano económico-financeiro, a UMinho demonstrou uma grande capacidade de adaptação, conseguindo responder a desafios importantes, como o aumento dos custos operacionais e a incerteza do financiamento público, sem comprometer a estabilidade financeira nem travar o seu crescimento.

Ao longo destes anos, a Universidade revelou-se resiliente e em constante evolução, com uma gestão financeira prudente e um compromisso crescente com a sustentabilidade e a inovação. Mesmo num contexto exigente e marcado por limitações, a UMinho conseguiu afirmar-se como uma instituição sólida, capaz de equilibrar crescimento e responsabilidade.

## 9.1. Indicadores e tendências: Crescimento, sustentabilidade e desafios

### *Estrutura orçamental: Receitas e a sua diversificação*

Ao longo do período em análise, a UMinho registou um aumento consistente das suas receitas, sustentado por uma gestão orientada para a estabilidade, a eficiência e a sustentabilidade. Os dados referentes ao período entre 2017 e 2025 refletem uma Instituição em expansão, com notável capacidade de adaptação a diferentes contextos económicos. Nesse intervalo, a receita total da Universidade, excluindo os saldos de gerência, cresceu cerca de 44%, ultrapassando os 186 milhões de euros em 2024.

Um impulsionador deste crescimento foi a dotação do Orçamento do Estado, que aumentou de 58,78 milhões de euros em 2017 para 87,30 milhões de euros em 2024, o que corresponde a um acréscimo de cerca de 48,51%. Este reforço confirma o papel central do financiamento público no suporte às universidades públicas em Portugal e reflete, simultaneamente, o esforço de correção de um subfinanciamento acumulado ao longo de vários anos, que condicionou a capacidade de investimento e de execução orçamental da Universidade.

Por outro lado, as receitas provenientes de propinas registaram uma ligeira diminuição, passando de 22,30 milhões de euros em 2017 para 19,42 milhões de euros em 2024. Esta redução decorre, essencialmente, das alterações legislativas introduzidas no ensino superior público português, enquadradas numa política nacional orientada para a promoção da acessibilidade e da equidade no acesso, designadamente a Lei n.º 71/2018, de 31 de dezembro, e a Lei n.º 2/2020, de 31 de março, que determinaram a redução progressiva do valor máximo das propinas dos cursos de licenciatura e mestrado integrado, fixado em 697 euros a partir do ano letivo de 2020/2021. Em contrapartida, a implementação de um processo de cobrança de propinas mais célere e eficaz, com notificação imediata dos estudantes com dívidas após o termo

do ano letivo, contribuiu para mitigar parcialmente o impacto desta redução, permitindo manter a receita desta rubrica em níveis relativamente estáveis.

Os rendimentos de propriedade, compostos essencialmente por juros bancários, ganharam relevância no panorama financeiro da UMinho em 2024. Após vários anos com valores residuais, esta rubrica atingiu cerca de 407 mil euros, refletindo uma gestão financeira mais eficiente e o aproveitamento das condições favoráveis do mercado. Esta tendência manteve-se em 2025; à data de 16 de outubro, os rendimentos de propriedade já totalizavam 405 mil euros, aproximando-se do valor total registado no ano anterior e confirmando a consolidação desta fonte de receita. Este desempenho evidencia a capacidade da UMinho em rentabilizar os recursos disponíveis, aplicando de forma estratégica os saldos de gerência e outras reservas financeiras para gerar receitas adicionais e reforçar a sua sustentabilidade económica.

Além dos rendimentos de propriedade, outras rubricas, como o aluguer de espaços e equipamentos, registaram também um crescimento expressivo, especialmente após a aprovação, em 2022, do Regulamento de Incubação de Empresas e Cedência de Utilização de Espaços<sup>14</sup>. Este Regulamento reforçou o compromisso da UMinho com a promoção do empreendedorismo, da inovação e da transferência de conhecimento, ao disponibilizar espaços nos *campi* para a incubação de empresas, *startups* e *spin-offs*. Com esta iniciativa, a Universidade fomenta a ligação entre a academia e o tecido empresarial, contribuindo simultaneamente para o desenvolvimento económico e social da região do Minho e do País. O impacto foi evidente: as receitas desta rubrica passaram de 78 mil euros em 2017 para 452 mil euros em 2024, reforçando a sustentabilidade financeira da UMinho e o seu papel enquanto agente de inovação e coesão territorial.

Outro fator determinante para o crescimento das receitas foi o aumento das transferências correntes, que passaram de 32,4 milhões de euros em 2017 para 43,2 milhões de euros em 2024. Estas transferências decorrem essencialmente da execução de projetos de investigação e desenvolvimento, refletindo o dinamismo da atividade científica e a capacidade da Universidade em captar e gerir financiamento competitivo.

As transferências de capital tiveram uma evolução ainda mais expressiva, crescendo de 8,18 milhões para 29,18 milhões de euros – um acréscimo superior a 250%. Estes resultados decorrem do reforço do investimento público e europeu em projetos de investigação, inovação e modernização de infraestruturas, reforçando o reconhecimento da UMinho como uma instituição capaz de competir e cooperar em redes nacionais e internacionais de investigação e inovação.

No seu conjunto, a evolução das receitas da UMinho entre 2017 e 2025 revela uma instituição dinâmica e resiliente, capaz de responder aos desafios económicos e sociais sem comprometer a sua trajetória de crescimento. Ao conjugar um financiamento público sólido com uma diversificação eficaz das receitas próprias, a Universidade

---

14 Aprovado por Despacho n.º 11520/2022 e publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 188, de 28 de setembro.

conseguiu acompanhar as novas exigências do ensino superior e assegurar os recursos necessários ao desenvolvimento das suas atividades académicas e científicas.

A tabela seguinte sintetiza a evolução das principais rubricas de receita da UMinho entre 2017 e 2024, evidenciando as variações absolutas e relativas que refletem o crescimento e a diversificação das suas principais fontes de financiamento.

	2017		2024		Variação absoluta (M€)	Variação relativa (%)	<b>Tabela 13</b> Principais rubricas de receita (2017-2024).
	Valor (M€)	Peso (%)	Valor (M€)	Peso (%)			
Dotação do Orçamento do Estado	58,78	45,50	87,30	46,91	28,52	48,51	
Propinas	22,30	17,26	19,42	10,43	-2,88	-12,93	
Transferências correntes	32,37	25,05	40,25	21,63	7,88	24,34	
Rendimentos de propriedade	*		0,41	0,22	0,41	-	
Aluguer de espaços e equipamentos	0,08	0,06	0,45	0,24	0,37	473	
Transferências de capital	8,18	6,33	29,18	15,68	21,01	256,85	
Total (sem saldos de gerência)	129,20	100,	186,11	100	56,90	44,04	

\*Valores residuais (menos de 0,01 M€).

Fonte: USFP, UMinho.

#### *Estrutura orçamental: Saldos da gerência – Um indicador de resiliência*

Os saldos da gerência da UMinho ao longo deste período reforçam a imagem de uma gestão financeira prudente e equilibrada.

Este indicador traduz os montantes acumulados de exercícios anteriores que transitaram para os seguintes, refletindo a capacidade da Universidade em planear e gerir eficazmente os seus recursos, assegurando uma utilização criteriosa e responsável dos saldos orçamentais de cada ano.

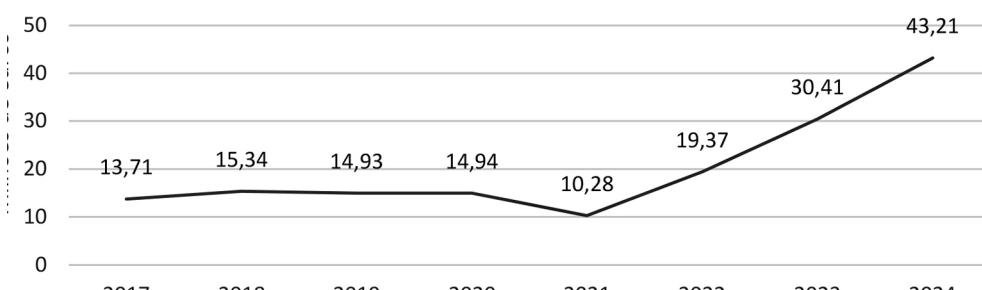
Em 2017, o saldo de gerência situava-se em 13,71 milhões de euros, mantendo-se relativamente estável até 2020. No ano 2021, registou-se uma ligeira redução, para 10,28 milhões de euros. A partir de 2022, iniciou-se uma trajetória de crescimento, com o valor a aumentar para 19,37 milhões de euros, atingindo 30,41 milhões em 2023 e 43,21 milhões em 2024.

A redução do saldo de gerência verificada em 2021 explica-se, sobretudo, pela diminuição das verbas provenientes da atividade de investigação, decorrente quer da redução do número de projetos em execução, quer de atrasos no reembolso de pedidos de pagamento por parte das entidades financeiras, nomeadamente a AICEP e a FCT, o que condicionou temporariamente a disponibilidade financeira da Universidade.

Para o exercício de 2025, a UMinho perspetiva manter ou reforçar os seus saldos de gerência, garantindo a continuidade de uma gestão financeira prudente e eficiente.

O aumento expressivo destes saldos nos últimos anos demonstra a eficiência e a disciplina da gestão orçamental da UMinho. A acumulação de valores transitados evidencia que a Universidade não só conseguiu manter o equilíbrio dos seus exercícios, como também gerou excedentes que foram preservados e utilizados de forma responsável. Estes saldos robustos constituem uma margem de segurança financeira que permite à UMinho responder a eventuais constrangimentos futuros, como flutuações no financiamento público ou aumentos inesperados de custos.

Para além de garantir estabilidade, esta margem financeira cria oportunidades de investimento estratégico, nomeadamente em infraestruturas, inovação e apoio à investigação, reforçando a posição da UMinho como uma instituição sólida, resiliente e preparada para sustentar o seu crescimento a longo prazo.



**Figura 16**  
Saldos da gerência.

Fonte: USFP, UMinho.

#### *Estrutura orçamental: A evolução das despesas*

O crescimento das despesas da UMinho entre 2017 e 2025 reflete o aumento da sua atividade institucional e o compromisso com a qualidade do ensino, da investigação e da prestação de serviços à comunidade.

Durante este período, as despesas totais aumentaram 33,34%, passando de 129,97 milhões de euros em 2017 para 173,31 milhões de euros em 2024.

O principal fator deste crescimento foi a despesa com pessoal, que continua a representar a maior fatia do orçamento. Entre 2017 e 2024, esta rubrica cresceu de 79,12 milhões de euros para 114,87 milhões de euros, um aumento de 45,18% que evidencia o investimento contínuo no corpo docente, nos investigadores e no pessoal técnico, administrativo e de gestão, fundamentais para a concretização da missão académica e científica da UMinho. Estes valores espelham, simultaneamente, a rigidez estrutural do orçamento e o compromisso da Universidade em atrair, valorizar e reter talento qualificado.

As despesas com aquisição de bens e serviços registaram um crescimento moderado de 11,58%, passando de 24,37 milhões de euros em 2017 para 27,19 milhões de euros em 2024, o que demonstra uma gestão eficiente dos recursos e um esforço

permanente para manter os custos operacionais equilibrados, num contexto de expansão de atividade e de crescente complexidade organizacional.

Na rubrica de investimento, observou-se uma subida expressiva, atingindo 10,09 milhões de euros em 2024, o valor mais elevado do período em análise. Este aumento reflete a aposta estratégica na modernização de infraestruturas, na aquisição de novos equipamentos e no desenvolvimento de projetos estratégicos, reforçando a sua capacidade de responder às exigências de um ensino superior cada vez mais competitivo e inovador.

A evolução das despesas da UMinho é resumida na tabela seguinte, que apresenta a distribuição e o peso relativo das principais rubricas orçamentais entre 2017 e 2024, permitindo observar as tendências de crescimento e a composição global da despesa.

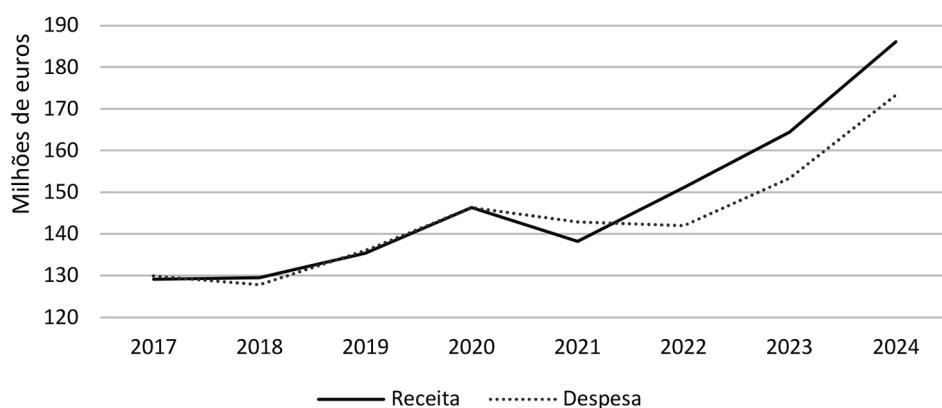
	2017	2024		Variação absoluta (M€)	Variação relativa (%)
	Valor (M€)	Peso (%)	Valor (M€)	Peso (%)	
Despesas com pessoal	79,12	60,88	114,87	66,28	35,75 45,18
Aquisição de bens e serviços	24,37	18,75	27,19	15,69	2,82 11,58
Transferências correntes	18,21	14,01	20,26	11,69	2,05 11,27
Investimento	8,09	6,22	10,09	5,82	2,00 24,77
Total	129,97	100	173,31	100,00	43,34 33,34

**Tabela 14**  
Principais rubricas de despesa (2017-2024).

Fonte: USFP, UMinho.

#### *Estrutura orçamental: Excedentes orçamentais em perspetiva*

A análise conjunta das receitas e despesas da UMinho entre 2017 e 2024 permite observar com clareza a evolução do equilíbrio financeiro da Instituição. O gráfico seguinte ilustra como UMinho conseguiu acompanhar o aumento da despesa com um crescimento consistente das receitas, assegurando a continuidade das suas operações e o cumprimento da sua missão académica e científica.



**Figura 17**  
Evolução da receita (sem Saldos de Gerência) e da despesa (2017-2024).

Fonte: USFP, UMinho.

A leitura dos dados revela uma trajetória claramente positiva, com 2022 a marcar um ponto de viragem. A partir desse ano, as receitas, excluindo saldos de gerência, cresceram a um ritmo mais acelerado, distanciando-se gradualmente das despesas. Desde então, a Universidade passou a evidenciar um comportamento orçamental mais estável, com resultados positivos consistentes.

#### *Estrutura orçamental: Desempenho financeiro global*

A evolução económica e financeira da UMinho entre 2017 e 2024 reflete um percurso de consolidação e maturidade institucional, marcado por uma gestão equilibrada e sustentável.

Importa referir que, no exercício de 2020, as contas relativas a 2019 foram reexpressas, na sequência da aplicação da FAQ 42<sup>15</sup> e do Método da Equivalência Patrimonial (MEP).

Estes ajustamentos tiveram impacto em várias rubricas do balanço, sendo mais significativos nas contas “Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis” (ativo corrente) e “Diferimentos” (passivo corrente), que registaram reduções de cerca de 94,58 e 95,37 milhões de euros, respetivamente. Como resultado, os valores anteriores a 2019 deixaram de ser diretamente comparáveis com os dos anos seguintes.

Por esse motivo, a análise do desempenho financeiro global incide essencialmente no período de 2019 (reexpresso) a 2024, permitindo uma leitura mais coerente e fiável da evolução dos principais indicadores económico-financeiros da Universidade.

As secções seguintes aprofundam esta análise, destacando a rentabilidade e sustentabilidade operacionais, bem como a gestão do endividamento e da liquidez, que espelham a solidez e a capacidade de adaptação financeira da UMinho num contexto de crescente exigência institucional.

#### *Estrutura orçamental: Rentabilidade e sustentabilidade operacionais*

A evolução dos resultados da UMinho entre 2019 (reexpresso) e 2024 evidencia um percurso de fortalecimento da rentabilidade e da eficiência económica.

Nos anos mais recentes, a Universidade passou a apresentar resultados líquidos positivos, refletindo uma melhor utilização dos recursos disponíveis e controlo rigoroso da execução orçamental. A tendência de recuperação, visível desde 2019, consolidou-se nos anos seguintes, com valores particularmente expressivos em 2022 e 2023, marcando o período de maior robustez financeira da última década.

---

<sup>15</sup> A FAQ 42, emitida pela Comissão de Normalização Contabilística (CNC) em 22 de dezembro de 2020, clarifica a aplicação da NCP 14 – Rendimentos de Transações sem Contraprestação, estabelecendo que a mera aprovação ou homologação de uma candidatura não cumpre, por si só, a definição de ativo, uma vez que o direito ao financiamento apenas se concretiza com o cumprimento das condições de elegibilidade. Assim, a UMinho passou a reconhecer o direito a receber relativo aos contratos de financiamento de projetos de I&D no momento da submissão dos pedidos de pagamento, e não aquando da assinatura do contrato, o que motivou a reexpressão das demonstrações financeiras separadas do exercício de 2019.

Em 2024, a UMinho registou resultados líquidos de 3,20 milhões de euros, com uma rentabilidade do património líquido de 2,21%, rentabilidade económica de 5,24% e uma margem EBITDA de 40,94%. Embora ligeiramente inferiores aos valores de 2023 – ano em que os resultados líquidos atingiram 9,15 milhões de euros e a margem EBITDA ultrapassou 65% –, os indicadores de 2024 confirmam a manutenção de níveis elevados de rentabilidade e eficiência operacional.

O resultado líquido negativo registado em 2021 decorre, essencialmente, do aumento dos gastos com pessoal, associado à contratação de investigadores e de pessoal técnico, administrativo e de gestão, bem como à constituição de provisões associadas a processos judiciais em curso.

A tabela seguinte sintetiza a evolução dos principais indicadores de rentabilidade e sustentabilidade operacional entre 2019 (reexpresso) e 2024.

	2019 (reexpresso)	2020	2021	2022	2023	2024
Resultado Líquido (M€)	1,25	0,08	-1,09	3,29	9,15	3,20
Rentabilidade Património Líquido (%)	0,97	0,06	-0,86	2,52	6,58	2,21
Rentabilidade Económica (%)	4,83	4,48	3,92	6,16	8,60	5,24
Margem EBITDA (%)	27,83	28,54	26,65	41,63	65,39	40,94

**Tabela 15**  
Indicadores de rentabilidade e sustentabilidade operacionais (2019 reexpresso – 2024).

*Fonte:* USFP, UMinho.

#### *Estrutura orçamental: Gestão do endividamento e da liquidez*

A análise da estrutura de financiamento entre 2019 (reexpresso) e 2024 revela uma posição financeira sólida e em contínuo reforço, marcada pelo aumento da autonomia financeira e pela manutenção de níveis confortáveis de liquidez.

Esta evolução resulta de uma gestão prudente dos recursos, do controlo do passivo e do crescimento consistente do património líquido.

Em 2019 (reexpresso), a Universidade apresentava uma autonomia financeira de 74,18% e uma solvabilidade de 287,23%, indicadores já demonstrativos de uma estrutura patrimonial robusta. Nos anos seguintes, estes níveis mantiveram-se estáveis, refletindo uma gestão equilibrada e sustentável dos recursos financeiros.

Apesar de pequenas flutuações, os valores de autonomia financeira permaneceram sempre acima de 70%, e os de solvabilidade consistentemente acima de 230%, sinal da elevada capacidade do património líquido da UMinho financiar o seu ativo total e da UMinho fazer face aos compromissos assumidos a médio e longo prazo, refletindo uma estrutura patrimonial sólida e de baixo risco, sustentada na predominância dos capitais próprios e na estabilidade dos resultados operacionais.

A liquidez geral, por sua vez, reforça esta leitura positiva. Entre 2019 e 2024, o rácio aumentou de 105,01% para 137,70%, demonstrando uma melhoria clara na capacidade da Universidade para cumprir as suas obrigações de curto prazo com os ativos disponíveis. Esta evolução reflete uma gestão de tesouraria eficaz, assente no equilíbrio entre estabilidade financeira e capacidade de resposta operacional imediata.

No seu conjunto, estes indicadores traduzem uma situação financeira estável e equilibrada, sustentada por níveis elevados de solvabilidade e autonomia, e por uma liquidez reforçada que assegura a capacidade da UMinho em cumprir os seus compromissos e financiar o seu crescimento com recursos próprios.

## 9.2. Reforço da eficiência e transparência financeira (2022-2025)

### *Descentralização orçamental e governação financeira*

Entre 2022 e 2025, a UMinho consolidou um modelo de descentralização orçamental por Unidade, que reforçou a autonomia, a responsabilização e a transparência. Este novo sistema substituiu progressivamente o modelo centralizado anterior e aproximou a gestão financeira da execução real, permitindo decisões mais ágeis e alinhadas essencialmente com as necessidades específicas de cada UO.

A implementação do Modelo de Orçamento por Unidade constitui um marco neste processo de transformação, introduzindo uma nova lógica de gestão baseada na proximidade, na eficiência e na corresponsabilidade. Entre as principais mudanças introduzidas, destacam-se:

- autonomia das Unidades: cada UO passou a gerir o seu próprio orçamento, assumindo maior responsabilidade na afetação de recursos e no cumprimento dos objetivos institucionais;
- planeamento e contenção de custos: o novo modelo incentivou as Unidades a planejar as suas despesas de forma mais criteriosa, otimizando a utilização dos recursos disponíveis;
- responsabilização e transparência: a elaboração e execução de orçamentos por Unidade trouxeram maior clareza, rigor e transparência na gestão de recursos.

Embora ainda exista subsidiação entre Unidades, este exercício orçamental fomentou uma cultura de autossustentabilidade e de maior consciência financeira.

Como parte deste esforço de descentralização e transparência, a UMinho implementou uma prática interna inovadora: o envio mensal de relatórios de execução orçamental a cada UO. Esta medida permite um acompanhamento contínuo e detalhado da execução orçamental, promovendo melhor planeamento, monitorização regular e ajuste tempestivo de decisões.

Essa granularidade permitiu também detetar com maior precisão eventuais desequilíbrios e assimetrias, tanto entre Unidades como no funcionamento global da Instituição. A partir desta leitura mais detalhada, tornou-se possível atuar de forma mais direcionada, ajustando políticas e procedimentos, quer ao nível de cada Unidade, quer ao nível da UMinho no seu todo, reforçando a eficiência, a coerência e a capacidade de decisão estratégica.

Um reflexo direto desta maturidade financeira foi a revisão das regras de disponibilização orçamental para projetos de I&D. Durante vários anos, a afetação de orçamento para execução era fortemente condicionada pelas limitações de ordem financeira, sendo realizada trimestralmente de forma faseada – 40%, 30%, 20% e 10% –, o que restringia a autonomia das Unidades e a capacidade de planeamento dos projetos. Com a melhoria da situação económico-financeira da Universidade, tornou-se possível adotar um modelo mais flexível e adaptado ao ciclo de execução dos projetos, baseado na atribuição semestral de tranches de 70% e 30%.

A descentralização orçamental, concretizada através do modelo de orçamento por Unidade e reforçada pela maior flexibilidade na disponibilização de orçamento para projetos de I&D, consolidou-se como um instrumento de modernização da governação financeira, contribuindo para o reforço da eficiência administrativa, a melhoria da gestão de recursos e a promoção de uma cultura institucional de responsabilidade e sustentabilidade financeira.

#### *Gestão da tesouraria e rentabilização dos recursos*

A gestão ativa da tesouraria consolidou-se como um dos pilares da estabilidade financeira da UMinho entre 2024 e 2025. A utilização eficiente dos excedentes temporários de tesouraria permitiu à Instituição rentabilizar os seus recursos financeiros, gerando 407 209,77 euros em juros bancários em 2024, um aumento expressivo face aos valores residuais ou nulos registados em anos anteriores. Este crescimento reflete uma política de gestão prudente e estrategicamente orientada, que aproveitou as condições favoráveis do mercado financeiro para maximizar o retorno dos depósitos à ordem.

A tendência manteve-se em 2025, ano em que, à data de 16 de outubro, os rendimentos de propriedade já ascendiam a 405 405,92 euros, praticamente igualando o valor total registado no ano anterior.

Este desempenho demonstra a continuidade e a consolidação da estratégia de rentabilização de recursos, bem como a capacidade da Universidade em gerir de forma previsível, estável e sustentável a sua tesouraria.

Simultaneamente, reflete uma abordagem responsável e eficiente na administração dos recursos, assegurando um retorno relevante sobre os excedentes, mantendo níveis adequados de liquidez e segurança e reforçando a solidez financeira da Instituição.

*Consolidação contabilística e patrimonial*

Entre 2021 e 2025, a UMinho implementou um conjunto de medidas estruturais de consolidação contabilística e patrimonial, com o objetivo de melhorar o controlo, a fiabilidade e a gestão integrada dos ativos. Um passo decisivo neste processo foi a centralização da gestão patrimonial na Unidade de Serviços Financeiro e Patrimonial (USFP), que passou a concentrar as competências relativas ao registo, acompanhamento e valorização de todos os bens imóveis da Universidade.

Outro ponto relevante foi a regularização do processo de inventariação e etiquetagem de bens adquiridos em anos anteriores, identificado pelo Fiscal Único com uma reserva nas contas da Universidade. O processo, pendente há vários exercícios, foi objeto de um esforço de correção e atualização substancial, com impacto direto na fiabilidade das demonstrações financeiras. Em termos contabilísticos, a quantia escriturada destes ativos foi reduzida de cerca de 5 milhões de euros no final de 2021 para 560 mil euros em 2022, e posteriormente para 87 mil euros em 2023, refletindo a conclusão gradual da regularização. Em 2024, esta matéria deixou de constar como reserva nas contas da Universidade, consolidando definitivamente a resolução da questão.

A centralização da gestão patrimonial e o progresso na regularização contabilística traduzem o compromisso da UMinho com a eficiência, a transparência e a boa governação financeira. Estas medidas não só garantem uma visão mais realista e fiável do património da Universidade, como também criam as bases para uma gestão patrimonial mais sustentável e alinhada com as melhores práticas do setor público.

*Modernização administrativa e contratação pública*

Entre 2022 e 2025, a UMinho alcançou progressos significativos na área da contratação pública e na modernização administrativa, dando resposta às recomendações do Relatório n.º 2016/2017 do Instituto de Gestão Financeira (IGF), homologado pelo Despacho n.º 140/SEO/2017. Este relatório identificava a necessidade de melhorar a sistematização de procedimentos e a centralização das compras, objetivos que a UMinho concretizou através de um conjunto de medidas estratégicas orientadas para a eficiência, transparência e conformidade legal.

Um dos marcos mais relevantes deste processo foi a elaboração do Manual de Contratação Pública, aprovado pela Deliberação do Conselho de Gestão n.º 31/2022. Este documento foi concebido para auxiliar na aplicação do Código dos Contratos Públicos, fornecendo orientações claras sobre a tramitação dos procedimentos pré-contratuais e promovendo maior uniformidade e rigor nos processos de contratação da Universidade. Complementarmente, em março de 2024, foi aprovado o primeiro Plano Anual de Compras da UMinho (Deliberação do Conselho de Gestão n.º 08/2024), que definiu uma estratégia de aquisição mais integrada e racionalizada, reforçando o planeamento e a gestão eficiente dos recursos.

No domínio da centralização das compras, a UMinho consolidou a aquisição de bens e serviços essenciais – como papel e economato, equipamentos informáticos, consumíveis e material de laboratório – e passou a recorrer aos acordos-quadro da ESPAP, I.P., designadamente para viagens e alojamentos. Estas medidas permitiram assegurar uma maior eficiência nas aquisições, simplificar procedimentos e promover uma gestão mais coordenada das aquisições a nível institucional.

Outro avanço relevante ocorreu em setembro de 2024, com o início dos trabalhos de levantamento e modelação dos processos de negócio “As-Is” da Unidade de Serviços de Contratação Pública (USCP), como já referido. Esta iniciativa, desenvolvida em colaboração com o adjudicatário, visa identificar oportunidades de melhoria e redesenhar os processos (“To-Be”), com vista à criação de uma plataforma digital de gestão interna da contratação pública. O objetivo é automatizar e otimizar os fluxos de trabalho, melhorar a eficiência das aquisições e reforçar a rastreabilidade e o controlo dos processos.

Em paralelo, a UMinho reforçou a equipa da USCP, aumentando o número e a diversidade de perfis profissionais. Foram integrados técnicos com formação em Gestão, Economia e Administração Pública, assegurando maior especialização e capacidade técnica para responder aos desafios crescentes da contratação pública.

No seu conjunto, as medidas implementadas ao longo deste período refletem o compromisso da UMinho com a modernização administrativa, boa governação e a conformidade legal. A criação de um quadro normativo robusto, a centralização das compras e o trabalho contínuo de automatização e otimização dos processos de contratação pública vão no sentido de consolidar um modelo de gestão cada vez mais eficiente, transparente e convergente com padrões de excelência da administração pública.

#### *Evolução da contabilidade de gestão*

Entre 2017 e 2024, a UMinho registou uma evolução significativa na implementação e consolidação do seu sistema de contabilidade de gestão. Este progresso reflete o compromisso da Instituição em reforçar a fiabilidade, a transparência e a utilidade da informação contabilística, alinhando-a com os princípios do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP) e com as melhores práticas.

Nos primeiros anos do período analisado, a contabilidade de gestão ainda não se encontrava estruturada, nem integrada no sistema contabilístico da Universidade. A informação financeira era apresentada sobretudo numa ótica orçamental e patrimonial, sem elementos analíticos que permitissem avaliar a eficiência das atividades ou a afetação de recursos por UO.

A partir de 2019, a UMinho iniciou um processo de transição gradual para um modelo mais analítico, com as primeiras tentativas de estruturação da informação por natureza de rendimentos e gastos. Este esforço preparou o terreno para a imple-

mentação dos módulos de contabilidade de gestão previstos no SNC-AP, marcando o início de uma mudança significativa na abordagem contabilística da instituição.

Nos anos seguintes, verificou-se uma melhoria progressiva na consistência e abrangência da informação contabilística. A Universidade passou a adotar critérios mais rigorosos de imputação e categorização de rendimentos e custos, permitindo uma visão mais detalhada e precisa da afetação de recursos. Esta evolução reforçou a integração da contabilidade de gestão no sistema contabilístico global, consolidando-a como instrumento de apoio à decisão e de monitorização da eficiência.

Em 2024, a contabilidade de gestão atingiu um novo patamar de maturidade, com a apresentação pela primeira vez de resultados por centro de investigação. Este avanço representa um marco importante na granularidade e na transparência da informação financeira, permitindo uma leitura mais fina do desempenho económico das subunidades orgânicas e reforçando a capacidade de análise e planeamento estratégico da Instituição.

Ao longo deste período, a evolução da contabilidade de gestão na UMinho traduziu-se num processo consistente de modernização e aperfeiçoamento. Este percurso reflete o compromisso institucional com a transparência, a responsabilidade e a boa governação financeira, posicionando a contabilidade de gestão como uma ferramenta central no planeamento económico-financeiro e na avaliação da eficiência interna.

### **9.3. Uma trajetória de sustentabilidade e inovação**

Entre 2017 e 2025, a UMinho percorreu uma trajetória marcada por profunda transformação e consolidação financeira, afirmando-se como uma instituição sólida, moderna e estrategicamente preparada para enfrentar os desafios do ensino superior contemporâneo.

O período analisado revela uma Universidade que soube equilibrar crescimento e prudência, combinando rigor na gestão orçamental com uma visão de longo prazo, orientada para a eficiência, a transparência e a criação de valor público.

A transformação vivida não se limitou à dimensão financeira. O reforço das práticas de governação, planeamento e controlo interno, a descentralização orçamental, a modernização dos processos administrativos e a consolidação da contabilidade de gestão transformaram profundamente o modo como a Instituição planeia, executa e avalia a sua atividade.

Estes avanços traduzem uma mudança cultural e estrutural, que reforça a autonomia e a responsabilidade de cada UO, promovendo uma gestão mais informada, colaborativa e orientada para resultados.

A solidez alcançada nestes anos assenta numa estratégia consistente de sustentabilidade financeira e racionalização de recursos, mas também na capacidade de inovar

na forma de gerar conhecimento e de responder com agilidade aos desafios sociais e económicos.

A UMinho consolidou um modelo de governação que alia responsabilidade financeira, eficiência operacional e compromisso com o desenvolvimento regional e nacional, afirmando-se como referência no sistema científico e académico português.

Mais do que resultados numéricos, esta transformação reflete uma visão de futuro. A UMinho demonstrou que a boa gestão financeira constitui condição essencial para a exceléncia académica e científica, garantindo que os recursos públicos são utilizados de forma eficiente, ética e sustentável. Ao integrar a inovação, a sustentabilidade e a responsabilidade social como pilares da sua ação, a UMinho prepara-se para continuar a crescer, mantendo-se fiel à sua missão de servir o conhecimento, a sociedade e o País.

Em suma, a transformação económico-financeira vivida entre 2017 e 2025 não representa um ponto de chegada, mas um novo ponto de partida. O caminho percorrido dotou a Universidade de uma base sólida, um sistema de gestão moderno e uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua. Com esta trajetória, a UMinho reafirma-se como uma instituição financeiramente sustentável, academicamente relevante e socialmente responsável, pronta para consolidar, inovar e liderar nos desafios das próximas décadas.

A adequação das opções tomadas ao nível da elaboração e execução do orçamento da Universidade nos últimos anos é testemunhada pelos bons resultados económicos e financeiros que a Universidade obteve, como atrás se demonstrou. Estes resultados conferem à UMinho uma importante almofada financeira que lhe permite encarar com confiança os compromissos assumidos com múltiplas empreitadas no âmbito do PRR, bem como fazer face a eventuais dificuldades com que venhamos a ser confrontados, por alteração da conjuntura económico-financeira.

\*\*\*

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, na preparação do orçamento para 2023, teve a capacidade de reconhecer a profunda injustiça que vinha sendo praticada com a UMinho, procedendo à identificação explícita do valor que, por aplicação da Portaria 231/2006, lhe deveria ser atribuído, discriminando positivamente, em consequência, a UMinho na atribuição das dotações orçamentais. Tratou-se de reparar uma injustiça que vinha prejudicando seriamente o desempenho da Universidade. Esta reparação foi ainda assim diluída no tempo, devendo a convergência da UMinho com as outras instituições estar assegurada em 2027. Sem que, no entanto, o subfinanciamento de que a Instituição foi objeto ao longo de mais de uma década tenha sido compensado.

Ao longo de muitos anos, a Instituição sofreu em toda a sua extensão os efeitos de opções que os governos foram assumindo em relação ao financiamento da UMinho.

A aplicação de um modelo baseado no histórico conduziu à absurda situação de uma instituição que cresceu significativamente, respondendo à procura social de educação superior, ter sido fortemente penalizada pelo seu desenvolvimento. Vivemos a incompreensível situação de o financiamento por estudante da UMinho, através do Orçamento de Estado, ter chegado a ser cerca de um terço do valor que correspondia a outras instituições.

Este facto teve impactos muito graves na vida da Universidade, que se viu obrigada a redobrados esforços para assegurar a qualidade do ensino que oferecia e da investigação que realizava. Garantir a estabilidade e a sustentabilidade financeiras da Universidade foi, neste cenário, uma preocupação permanente ao longo de todo o ciclo governativo.

Ainda assim, as perguntas que cabe fazer são: como estaria hoje a Universidade se tivesse sido dotada dos recursos que legitimamente lhe cabiam por efeito do aumento e expansão da sua atividade?

# **Em Modo de Conclusão: A UMinho Face aos Desafios Contemporâneos**



## A Universidade face aos desafios contemporâneos

A intensa e altamente qualificada atividade da UMinho, evidenciada pelos seus resultados, exprime a relevância e impacto da Instituição na região e no País. A educação superior das pessoas, a promoção da valorização do conhecimento humano, a participação em processos de desenvolvimento social e económico, a internacionalização da sua atividade são aspetos essenciais dos contributos para o progresso de Portugal que a UMinho vem dando, retribuindo o investimento que nela é feito pelos cidadãos.

Estes contributos são tornados possíveis pelo compromisso de todos aqueles que quotidianamente materializam a missão da UMinho - professores, investigadores, estudantes, trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão -, mas também dos alumni, de instituições e organizações, públicas e privadas, dos mais diversos setores, que assumem o projeto da Universidade como seu e que concorrem para a sua concretização.

Durante o período de governação em análise, a UMinho prosseguiu a sua missão baseando a sua ação nos princípios da promoção da dignidade da pessoa humana, da igualdade, da participação democrática e do pluralismo de opiniões, assumindo, nos termos estatutários, uma cultura de qualidade e de busca de excelência assente na responsabilidade, na prestação pública de contas e na prevalência do interesse geral.

Com consciência das circunstâncias e das oportunidades e desafios que elas trazem consigo, subjacente à condução dos destinos da UMinho esteve sempre presente “uma ideia de Universidade”, de uma Instituição a quem deve caber:

- assegurar uma educação superior transformadora, socialmente reconhecida, com projetos educativos inovadores, num amplo número de áreas de formação, valorizando a educação ao longo da vida, contribuindo para aproximar a nossa população dos níveis educativos dos países europeus de referência;
- promover investigação científica de alto nível em todas as áreas em que atua, em convergência com as universidades europeias mais reputadas, contribuindoativamente para o alargamento das fronteiras do conhecimento e reforçando o papel de Portugal na comunidade científica internacional;
- participar no desenvolvimento cultural, social e económico das pessoas, dos territórios e do País, intensificando os projetos desenvolvidos em redes colaborativas com entidades públicas e privadas, induzindo processos de inovação na sociedade e na economia, contribuindo para a construção de uma sociedade mais desenvolvida, mais justa e mais sustentável;
- valorizar a cooperação académica internacional, incrementando a sua participação em redes internacionais de universidades;
- promover a qualidade institucional, apostando no desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores, na criação de ambientes de trabalho estimulantes, na simplificação dos processos administrativos e na melhoria das infraestruturas físicas e tecnológicas;

- adotar formas de organização e funcionamento inovadoras, mais flexíveis e inovadoras, explorando novos modelos de gestão orçamental, definindo caminhos para uma Universidade mais capaz de responder aos seus desafios e financeiramente mais sustentável.

A concretização desta “ideia”, ancorada num diagnóstico das nossas capacidades e no conhecimento das expectativas que sobre a UMinho são projetadas, requereu a construção de alianças, de redes colaborativas, em torno de projetos de educação superior, de investigação e inovação, com entidades dos sistemas educativo, de saúde, de justiça, com empresas e outras entidades privadas e com entidades públicas, cabendo aqui destacar os municípios que nos acolhem, especialmente Braga e Guimarães.

A materialização desta visão ocorreu num tempo que não foi sempre risonho. O ano de 2020 foi profundamente marcado pela crise pandémica provocada pelo novo coronavírus SARS-COV-2, que teve importantes impactos institucionais, cuja ponderação é inevitável na apreciação do desempenho da Universidade. A pandemia foi um poderoso desafio à coesão e solidariedade da nossa sociedade e à resiliência das nossas instituições, deixando marcas profundas no nosso viver coletivo.

A decisão de suspensão da atividade presencial da UMinho, tomada no dia 10 de março de 2020, foi o momento mais crítico do percurso da Universidade no período de 2017-2025, pelas suas profundas consequências na vida institucional; a reação da comunidade académica à situação que então vivemos é a evidência mais significativa da nossa capacidade de enfrentar dificuldades incomuns.

Grandes desafios continuam, entretanto, a confrontar-nos. A situação de emergência climática em que vivemos, os efeitos persistentes da recente crise sanitária global, a trágica consolidação de estados de guerra, a permanência, mesmo no nosso País, de fenómenos de pobreza, e desigualdade e exclusão inaceitáveis, justificam que olhemos com cuidado para o futuro que se apresenta perante nós, apesar dos extraordinários avanços científicos e tecnológicos que podemos testemunhar.

As “sociedades ocidentais” estão atravessadas por tensões profundas, por lógicas de polarização e movimentos de radicalização que vão desagregando os espaços de conversação e vão demolindo as instâncias de mediação. Os riscos que as democracias liberais correm são, hoje, bem reais, como resulta da expressão social e política que vão tendo projetos de sociedade que põem em causa os seus fundamentos.

\*\*\*

Vivemos tempos de rápidas e profundas transformações. Há um soneto de Luís de Camões em que o poeta se interroga sobre o estado do mundo:

“Tem o tempo sua ordem já sabida;  
o mundo, não; mas anda tão confuso,  
que parece que dele Deus se esquece.  
Casos, opiniões, natura e uso

fazem que nos pareça desta vida  
que não há nela mais que o que parece.”

Estes versos, escritos há quase cinco séculos, exprimem sentimentos de dúvida e perplexidade que confrontam a alma (“quente”) e o espírito (“frio”) humanos perante a desordem e o incerto, que também hoje nos interpelam.

Vivemos num tempo em que “correm turvas as águas”, em que a velocidade e a imprevisibilidade das mudanças tornam difícil a leitura do presente e a projeção do futuro. O efémero sobrepõe-se muitas vezes à substância; a imagem, à reflexão; a polarização, ao diálogo. E, tal como no poema, o mundo aparece-nos tão confuso, que parece que Deus dele se esquece.

Ora é precisamente neste contexto que o património institucional das universidades ganha uma importância decisiva. Ao longo de séculos, as universidades construíram um legado que não é apenas material ou simbólico, mas que se traduz em práticas, valores e estruturas organizacionais que ligam gerações e asseguram a continuidade histórica.

Esse património constitui um recurso estratégico para a sociedade, permitindo que as universidades sejam simultaneamente guardiãs da memória e laboratórios de futuro.

As universidades são instituições com características únicas. Na versão mais nobre da sua essência (é verdade que a sua história não foi sempre luminosa), as universidades:

- acolhem todas as áreas do conhecimento, promovendo o diálogo e a interdisciplinaridade;
- preservam a liberdade intelectual e a independência científica, garantindo que a produção de conhecimento não se submete a interesses circunstanciais ou ditames ideológicos;
- reúnem estudantes, docentes, investigadores, trabalhadores e antigos alunos num espaço de partilha, formando comunidades que atravessam gerações;
- projetam-se para além das fronteiras nacionais, integrando redes globais de conhecimento e partilhando recursos, problemas e soluções;
- combinam investigação avançada com ensino, num ciclo contínuo que assegura a renovação do conhecimento e das formas de comunicar;
- orientam a sua missão para além de objetivos individuais, contribuindo para o progresso cultural, social, económico e político das comunidades que servem;
- organizam-se de forma a valorizar a discussão aberta e a tomada coletiva de decisões;
- formam profissionais competentes e disponibilizam aos cidadãos formas de compreender o mundo e referências éticas e culturais.

Estas características definem o núcleo da Universidade como Instituição, permitindo-lhe resistir a crises, adaptar-se a novos contextos e continuar a ser um espaço central na vida e na organização das nossas sociedades. É este modelo que lhes permite enfrentar os desafios contemporâneos, desenvolvendo soluções que exigem

criatividade, diálogo e visão humanista, tornando-se faróis de esperança em tempos instáveis.

Porém, para que as universidades possam cumprir plenamente a sua missão, é fundamental que preservem certas condições:

- o equilíbrio entre conhecimento útil e conhecimento aparentemente inútil, garantindo espaço para a busca descomprometida do conhecimento e para a ciência aplicada;
- a capacidade não apenas de responder aos problemas existentes, mas também de formular novas questões, expandindo os horizontes do pensamento;
- a autonomia institucional, associada à responsabilidade e ao escrutínio público;
- a assunção dos valores fundamentais que estruturam as nossas sociedades, abertas, livres, democráticas e de vocação humanista.

Sem estas condições, as universidades correm o risco de perder relevância, num tempo em que, nunca como antes, o conhecimento se tornou essencial para o desenvolvimento harmonioso das sociedades e em que, simultânea e paradoxalmente, o mesmo conhecimento vê questionada a sua legitimidade por “verdades alternativas” que não são outra coisa que “pseudoverdades”.

As sociedades contemporâneas estão a ser moldadas por transformações simultâneas e interligadas, que ocorrem a uma velocidade sem precedentes e com impacto global. Entre outras:

- a transição digital, que redefine os modos de relação com o conhecimento, da sua produção e da sua comunicação, da organização do trabalho e do lazer e de interação social, criando novas oportunidades, mas também novas desigualdades e exclusões;
- a transição ecológica, que exige respostas urgentes às alterações climáticas, à perda de biodiversidade e à degradação ambiental, desafiando os modelos de desenvolvimento económico e os estilos de vida;
- a transição demográfica, marcada pelo envelhecimento populacional em muitos países e pelo crescimento acelerado noutras, com impactos profundos nos sistemas de saúde, educação e proteção social;
- a transição geopolítica, com reconfigurações no equilíbrio de poder mundial, aumento das tensões internacionais, guerras, crises humanitárias e movimentos migratórios forçados, e efeitos de erosão nas instituições democráticas, com riscos crescentes de derivas autoritárias e populistas.

Estas transições não ocorrem de forma isolada: interatuam, amplificando os seus efeitos e criando problemas complexos e globais. A incerteza tornou-se condição estrutural, exigindo respostas inovadoras e colaborativas.

As universidades, como lugares privilegiados de produção e difusão do conhecimento, são chamadas a interpretar criticamente estas transformações e a contribuir para a

formulação de caminhos coletivos que promovam sociedades mais desenvolvidas, mais justas, mais solidárias e mais sustentáveis.

Cada vez mais, as universidades terão de ser capazes de atender à diversidade de interesses e aspirações das pessoas, sem abdicar de um projeto educacional coerente, que converja para um objetivo maior: proporcionar uma educação verdadeiramente integral, que vá além da dimensão técnica e científica, que inclua também a formação cultural, ética e cidadã.

No domínio da investigação, como instituições abertas, as universidades movem-se num quadro de interdependências face aos sistemas económico, social e político. A esta interdependência está necessariamente associado um risco – o de a investigação ser predominantemente orientada por solicitações externas e por mecanismos de financiamento que privilegiam resultados imediatos e mensuráveis, desvalorizando áreas que não oferecem retorno financeiro.

O futuro das universidades deverá, por isso, passar pela defesa de um projeto científico plural, que valorize a diversidade do conhecimento e que assegure condições de existência para todas as áreas científicas, fundamentais no seu conjunto para a compreensão das várias dimensões do humano e dos seus contextos. Simultaneamente, será fundamental proteger o conhecimento científico enquanto bem público.

O aprofundamento da colaboração global, seja no desenvolvimento da oferta educativa, seja na atividade científica – esta é a matriz da própria instituição universitária –, será decisivo para responder a problemas que transcendem fronteiras, decorrentes das transições antes referidas.

Contudo, este movimento global terá de ser equilibrado com a atenção aos contextos locais e regionais, garantindo que a Universidade mantém relevância simultânea em diferentes níveis de atuação e responde às necessidades e aspirações dos nossos concidadãos.

Num mundo em rápida mutação, a Universidade terá de encontrar novos equilíbrios entre autonomia e responsabilidade, evitando tanto a tentação da torre de marfim como a submissão acrítica a demandas externas.

O futuro da Universidade dependerá, em última análise, da sua capacidade para se ancorar em valores essenciais – justiça, igualdade, solidariedade, liberdade, participação democrática, integridade e dignidade da pessoa humana – e de os projetar na educação, na ciência e na relação com a sociedade.

Os tempos que vivemos convocam-nos a enfrentar desafios globais, alguns deles existenciais. Nestas circunstâncias, as universidades devem ser faróis do pensamento livre, da ciência ao serviço do bem comum, e do compromisso com o desenvolvimento.

As universidades têm de reafirmar a sua vocação universalista, a sua missão de crítica e de utopia, o seu compromisso com o desenvolvimento das sociedades e das pessoas, assumindo a defesa da liberdade de pensamento e de criação, combatendo todas as formas de censura e de limitação da autonomia científica e pedagógica.

Devem promover o diálogo entre culturas e saberes, visando a construção de sociedades em que a dignidade da pessoa seja entendida como princípio e fim da vida coletiva. Devem afirmar a esperança no futuro e reconhecer a força transformadora do conhecimento. Nestas circunstâncias, cabe à UMinho continuar a afirmar a sua relevância, renovando o seu compromisso com a construção de uma sociedade mais desenvolvida, mais inclusiva e mais coesa, mais sustentável, mais justa e democrática, lugar de vidas mais dignas e esperançosas.

# **Anexo I**



## Composição da equipa de gestão nos mandatos 2017-2021 e 2021-2025

Mandato 2017/2021

### **Vice-reitor para a Investigação e Inovação**

Rui Luís Gonçalves dos Reis; exerceu funções no período de 28 de novembro 2017 a 2 de dezembro de 2019

Eugénio Manuel de Faria Campos Ferreira; exerceu funções no período de 10 dezembro de 2019 a 28 de novembro de 2021

### **Vice-reitora para a Educação**

Margarida Paula Pedra Amorim Casal; exerceu funções no período de 28 de novembro de 2017 a 26 de outubro de 2018

Laurinda Sousa Ferreira Leite; exerceu funções no período de 7 de novembro 2018 até 28 de novembro de 2021

### **Vice-reitor para o Desenvolvimento Institucional**

Ricardo Jorge Silvério Magalhães Machado; exerceu funções no período de 28 de novembro 2017 a 28 de novembro de 2021

### **Vice-reitora para a Cultura e Sociedade**

Maria Manuela Reis Martins; exerceu funções no período de 28 de novembro 2017 a 28 de novembro de 2021

### **Pró-reitor para a Qualidade de Vida nos Campi e Infraestruturas**

Paulo Jorge Sousa Cruz; exerceu funções no período de 28 de novembro 2017 a 19 de novembro de 2021

### **Pró-reitora para os Assuntos Estudantis e Inovação Pedagógica**

Linda Rosa Fonseca Gonçalves Veiga; exerceu funções no período de 28 de novembro 2017 a 5 de setembro de 2018

Manuel João Tavares Mendes Costa; exerceu funções no período de 14 de setembro 2018 a 28 de novembro de 2018

### **Pró-reitor para a Investigação e Projetos**

José Filipe Vilela Vaz; exerceu funções no período de 28 de novembro de 2017 a 28 de novembro de 2021

**Pró-reitor para Avaliação Institucional e Projetos Especiais**

Guilherme Alberto Mendes Pereira; exerceu funções no período de 28 de novembro de 2017 a 28 de novembro de 2021

**Pró-reitora para a Internacionalização**

Carla Cristina Esteves Martins; exerceu funções no período de 28 de novembro de 2017 a 28 de novembro de 2021

**Administrador da Universidade do Minho**

José Manuel Machado Fernandes; exerceu funções no período de 28 de novembro de 2017 a 1 de agosto de 2018

Carlos Alberto Silva Menezes; exerceu funções no período de 1 de agosto de 2018 a 31 de dezembro de 2021

**Administrador dos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho**

António Maria Vieira Paisana; exerceu funções no período de 28 de novembro de 2017 a 28 de novembro de 2021

**Chefe de Gabinete do Reitor**

Ana Paula Loureiro Pedrosa Martins; exerceu funções no período de 7 de dezembro de 2017 a 28 de novembro de 2021

**Mandato 2021/2025****Vice-reitor para a Investigação e Inovação**

Eugénio Manuel Faria Campos Ferreira; exerceu funções no período de 29 de novembro 2021 a 12 de fevereiro de 2025

Sandra Cristina Almeida Paiva; exerceu funções no período de 12 de fevereiro a 29 de novembro de 2025

**Vice-reitora para a Educação e a Mobilidade Académica**

Filomena Maria Rocha Menezes Oliveira Soares; exerceu funções no período de 29 de novembro 2021 a 24 de setembro 2024

Hernâni Varanda Gerós; exerceu funções no período de 20 de dezembro de 2024 a 29 de novembro de 2025

**Vice-reitor: Transformação Organizacional e Simplificação Administrativa**

Luís Alfredo Martins Amaral; exerceu funções no período de 29 de novembro de 2021 a 29 de novembro de 2025

**Vice-reitora para a Cultura e Território**

Joana Maria Madeira Aguiar e Silva; exerceu funções no período de 29 de novembro de 2021 a 29 de novembro de 2025

**Pró-reitora para Projetos Científicos e Gestão da Investigação**

Sandra Cristina Almeida Paiva; exerceu funções no período de 29 de novembro de 2021 a 12 de fevereiro de 2025

**Pró-reitor para Assuntos Estudantis e Inovação Pedagógica**

Manuel João Mendes Tavares Costa, exerceu funções no período de 29 de novembro de 2021 a 29 de novembro de 2025

**Pró-reitor para Avaliação Institucional e Projetos Especiais**

Guilherme Augusto Borges Pereira; exerceu funções no período de 29 de novembro de 2021 a 29 de novembro de 2025

**Pró-reitora para a Comunicação Institucional**

Teresa Augusta Ruão Correia Pinto; exerceu funções no período de 29 de novembro de 2021 a 29 de novembro de 2025

**Pró-reitor para a Desenvolvimento Sustentável e o Planeamento dos Campi**

José Manuel Machado Fernandes; exerceu funções no período de 29 de novembro de 2021 a 4 de julho de 2022

Miguel Sopas Bandeira; exerceu funções no período de 27 de janeiro de 2023 a 29 de novembro de 2025

**Administrador da Universidade do Minho**

José Eduardo Martins Ferreira; exerceu funções no período de 1 de janeiro de 2022 a 29 de novembro de 2025

**Administrador dos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho**

António Maria Vieira Paisana; exerceu funções no período de 29 de novembro de 2021 a 1 de novembro de 2022

Paula Alexandra Sousa Seixas; exerceu funções no período de 14 de dezembro de 2022 a 29 de novembro de 2025

**Chefe de Gabinete do Reitor**

Ana Paula Loureiro Pedrosa Martins; exerceu funções no período de 29 de novembro de 2021 a 29 de novembro de 2025



## **Anexo II**



## Principais documentos de regulação referentes ao período 2017-2025

### 2018

Criação da UMinho Editora, aprovada pelo Despacho RT-93/2018, de 14 de dezembro.

### 2019

Criação do Colégio Doutoral da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-44/2019, de 11 de julho.

Regulamento Disciplinar dos Estudantes da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-80/2019, de 26 de novembro.

Regulamento da Casa do Conhecimento da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-84/2019, de 20 de dezembro.

### 2020

Criação do Prémio UMinho de Iniciação na Investigação Científica, aprovado pelo Despacho RT-12/2020, de 6 de fevereiro.

Regulamento Orgânico das Unidades de Serviços da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-44/2020, de 7 de maio.

Alterações e republicação do Regulamento do Fundo de Apoio Social da Universidade do Minho, aprovadas pelo Despacho RT-99/2020, de 4 de dezembro.

### 2021

Regulamento relativo ao Estatuto de Professor Afiliado da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-01/2021, de 12 de janeiro.

Retificação dos anexos I e II do Regulamento da Carreira, Recrutamento, Contratação e Avaliação do Desempenho do Pessoal Investigador em Regime de Direito Privado da Universidade do Minho (RPI-UM), aprovada pelo Despacho RT-12/2021, de 11 de fevereiro.

Alteração do Regulamento de Atribuição de Bolsas de Estudo por Mérito na Universidade do Minho, aprovada pelo Despacho RT-30/2021, de 29 de março.

Regulamento de Atribuição de Prémios de Mérito Desportivo aos Estudantes Atletas da Universidade do Minho, homologado pelo Despacho RT-54/2021, de 25 de junho.

Regulamento de Utilizadores da Biblioteca Pública de Braga (BPB), aprovado pelo Despacho RT-55/2021, de 2 de julho.

Regulamento da Carreira e Contratação do Pessoal Docente em Regime de Direito Privado da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-71/2021, de 22 de julho.

Plano para a Igualdade de Género da Universidade do Minho (IGUM 2022-2024), aprovado pelo Despacho RT-96/2021, de 13 de dezembro.

## 2022

Regulamento do Colégio Doutoral da Universidade do Minho, homologado pelo Despacho RT-20/2022, de 18 de fevereiro.

Regulamento do Programa de Apoio Informático a Estudantes da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-29/2022, de 8 de março.

Regulamento do Programa de Apoio a Projetos de Inovação e Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem, homologado pelo Despacho RT-56/2022, de 13 de junho.

Regulamento da Comissão de Emergência da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-58/2022, de 14 de junho.

Regulamento da Carreira, Recrutamento, Contratação e Avaliação do Desempenho do Pessoal Investigador em Regime de Direito Privado da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-73/2022, de 5 de agosto.

Regulamento de Incubação de Empresas e Cedência de Utilização de Espaços da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-76/2022, de 13 de setembro.

Regulamento dos Concursos para Recrutamento e Contratação de Professores da Carreira Docente Universitária da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-90/2022, de 3 de novembro.

Manual de Contratação Pública, aprovado pela Deliberação do Conselho de Gestão n.º 31/2022, de 27 de dezembro.

## 2023

Regulamento relativo à definição dos procedimentos internos a adotar na Aquisição de Bens ou Serviços para Atividades de I&D na Universidade do Minho, homologado pelo Despacho RT-03/2023, de 19 de janeiro

Regulamento sobre a Política de Conflitos de Interesses da Universidade do Minho, homologado pelo Despacho RT-05/2023, de 25 de janeiro

Designa o Responsável pelo Cumprimento Normativo, o Vice-Reitor da Universidade do Minho, Prof. Doutor Luís Alfredo Martins Amaral, através do Despacho RT-30/2023, de 10 de março

Regulamento de Carreiras, Recrutamento e Contratação do Pessoal não Docente e não Investigador da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-59/2023, de 13 de julho

Regulamento Interno de Duração e Organização do Tempo de Trabalho e da Prestação de Trabalho em Regime de Teletrabalho na Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-63/2023, de 28 de julho

Regulamento de Segurança e Saúde no Trabalho na Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-80/2023, de 15 de novembro

Código de Boa Conduta para Combate e Prevenção do Assédio na Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT- 81/2023, de 20 de novembro

Regulamento de atribuição de Bolsas de Excelência da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-87/2023, de 22 de dezembro

## **2024**

Regulamento de Prestação de Serviços ao Exterior da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-01/2024m de 9 de janeiro

Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Docentes da Universidade do Minho (RAD-UM), aprovado pelo Despacho RT-26/2024, de 7 de março

Regulamento de Atribuição do Título de Doutor Honoris Causa da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-66/2024, de 19 de setembro

Regulamento de Atribuição do Prémio Almedina, aprovado pelo Despacho RT-67/2024, de 19 de setembro.

Regulamento das Hortas Comunitárias da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-68/2024, de 19 de setembro

Regulamento do Voluntariado da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-70/2024, de 19 de setembro

Regulamento de Concessão dos Títulos de Reitor Emérito, Professor Emérito e Investigador Emérito da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-82/2024, de 14 de novembro

Plano Anual de Compras, aprovado pela Deliberação do Conselho de Gestão n.º 8/2024, de 7 de março

## **2025**

Regulamento do Colégio Doutoral da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-40/2025, de 18 de fevereiro

Regulamento de Carreiras, Recrutamento, Contratação e Avaliação do Pessoal não Docente e não Investigador da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-62/2025, de 14 de março

Regulamento dos Dirigentes da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-63/2025, de 18 de março

Código de Ética e Conduta da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-73/2025, de 13 de maio

Regulamento de Bolsas de Investigação Científica da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-100/2025, de 27 de junho

Regulamento da Bolsa de Colaboração de Estudantes da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-105/2025, de 11 de julho

Regulamento do Museu Nogueira da Silva (revoga o Despacho RT-67/2006), aprovado pelo Despacho RT-121/2025, de 8 de agosto

Colaboração de docentes da Universidade do Minho e de individualidades externas, aprovado pelo Despacho RT-122/2025, de 13 de agosto

Regulamento de acesso de viaturas aos *campi*, parques e demais áreas de estacionamento da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-123/2025, de 8 de agosto

Regulamento Académico da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-125/2025, de 3 de setembro

Regulamento da Atribuição da Medalha de Honra da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-147/2025, de 29 de setembro

Regulamento de Propinas da Universidade do Minho, aprovado pelo Despacho RT-148/2025, de 29 de setembro

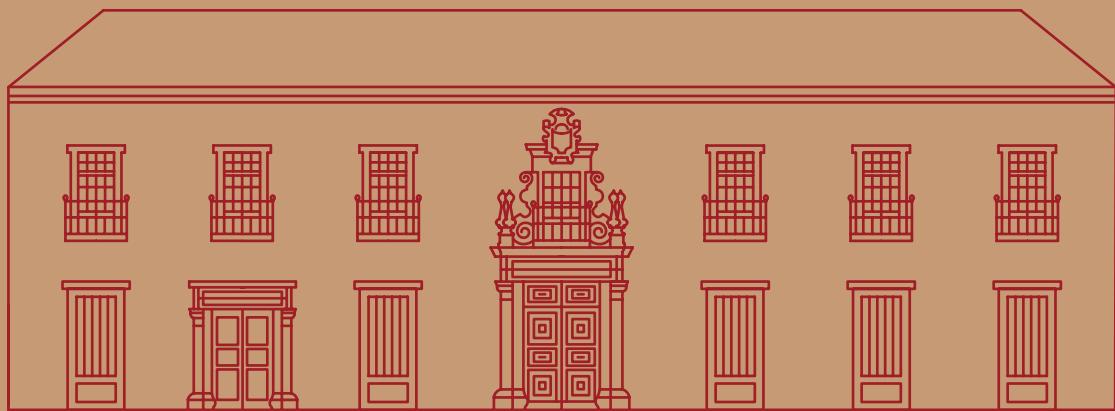
Regulamento do Programa “sou.UMinho 360”, aprovado pelo Despacho RT-149/2025, de 29 de setembro











Este texto pretende ser uma contribuição para a compreensão do que foi a Universidade do Minho entre 2017 e 2025, no contexto que foi o seu, com os desafios que enfrentou, na medida em que as equipas reitorais que coordenei os puderam identificar e endereçar na sua ação. Assume-se, assim, como um exercício de prestação de contas, dirigido à comunidade académica, aos parceiros institucionais, e a todos os que, de diferentes formas, se relacionam ou foram relacionando com a Universidade.



UMinho Editora



Universidade do Minho

ISBN 978-989-9074-87-3



9 789899 074873 >