

PLANO DE AÇÃO 2017-2021



Universidade do Minho

[Conselho Geral]

Janeiro de 2018

ÍNDICE

1. Enquadramento e apresentação do Plano de Ação.....	2
2. Circunstâncias e desafios da Universidade do Minho.....	3
3. A Universidade do Minho: elementos de caracterização.....	7
4. Orientações para a ação e prioridades estratégicas	14
5. Objetivos programáticos e medidas de operacionalização.....	16
6. Projetos institucionais transversais	52
7. Nota final	58



1. ENQUADRAMENTO E APRESENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

1.1. Referenciais do Plano de Ação

Os Estatutos da UMinho fixam, no seu artigo 2º, a natureza da missão da Instituição: “gerar, difundir e aplicar conhecimento, assente na liberdade de pensamento e na pluralidade dos exercícios críticos, promovendo a educação superior e contribuindo para a construção de um modelo de sociedade baseado em princípios humanistas, que tenha o saber, a criatividade e a inovação como fatores de crescimento, desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade”.

O Plano Estratégico, aprovado em 2013 pelos órgãos da Universidade, apresenta uma “ideia para a Universidade”, representando-a como uma universidade completa, de investigação, de educação integral, em interação com a sociedade, internacionalizada, participada e descentralizada, eficiente e eficaz, inclusiva e sustentável. Daqui é derivada uma visão para a Instituição, no horizonte temporal de 2020 - “Em 2020 a Universidade do Minho será um centro de educação, de criação e de valorização do conhecimento com grande atratividade internacional, com base no desempenho dos seus centros de investigação e na qualidade e diferenciação do seu projeto educativo, tendo como marcas identitárias dos seus estudantes o saber, a criatividade e a ética, constituindo-se como agente promotor do desenvolvimento económico, social e cultural.”

O Programa de Ação que, em sede de eleição do Reitor, foi apresentado ao Conselho Geral e por este foi expressivamente validado, assenta numa visão *para* a Universidade que a representa, no cenário de idealização que uma “visão” sempre comporta, como uma Instituição que, tomando como modelo as orientações e as práticas das instituições universitárias de referência, designadamente no Espaço Europeu do Ensino Superior (EEES):

- (i) assegura uma educação nacional e internacionalmente reconhecida como sendo de elevada qualidade, e por isso atrativa, num vasto número de áreas de formação, no quadro de diferentes modalidades formativas, orientadas para diferentes públicos, contribuindo para histórias de vida pessoal e profissional bem-sucedidas e para o desenvolvimento do país;
- (ii) assume um papel de relevo no alargamento das fronteiras do conhecimento humano, vendo nacional e internacionalmente reconhecidos os seus contributos nas áreas científicas em que atua, criando condições para uma efetiva apropriação externa e aplicação do conhecimento que produz;
- (iii) participa ativa e efetivamente no desenvolvimento cultural e socioeconómico das pessoas, do território em que se inscreve e do país, contribuindo para uma sociedade mais inclusiva e justa.

Esta Universidade, como condição para uma realização plena da sua missão,

- (i) valoriza as pessoas que constituem a comunidade académica, promovendo a sua participação na vida institucional e o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um;
- (ii) assume a dignidade das pessoas, a inclusão e a equidade como princípios organizadores essenciais da vida coletiva;
- (iii) promove ativamente a qualidade de vida nos espaços que a constituem e o bem-estar de todos;
- (iv) assegura a sua própria sustentabilidade financeira.

A visão de Universidade que o referido Programa de Ação corporizava pressupunha, para a sua concretização, a mobilização de todos os membros da comunidade académica e dos setores da sociedade que com ela interagem.

O Programa de Ação, para além de uma análise das circunstâncias da sua aplicação e desenvolvimento, incluindo a problematização dos sentidos da educação superior e uma leitura das circunstâncias da Universidade, no contexto do EEES, do sistema português de ensino superior e investigação, comportava

a identificação de prioridades estratégicas para o desenvolvimento futuro da Universidade, detalhadas em função dos eixos fundamentais da sua atividade – a educação, a investigação e a interação com a sociedade –, e dos seus modos de organização e funcionamento. Estas prioridades eram plasmadas em objetivos programáticos e medidas de operacionalização.

Nos termos dos Estatutos da Universidade, deve o Reitor apresentar ao Conselho Geral o seu Plano de Ação para o quadriénio. Entende-se que este Plano deve estar umbilicalmente ligado ao já referido Programa de Ação, dele sendo decorrente, complementando-o e detalhando-o com indicadores e tempos de realização das medidas de operacionalização nele previstas.

É a este exercício que se procede no presente documento, que, para lá deste momento inicial de enquadramento, apresenta, no ponto seguinte, elementos de caracterização do contexto institucional, condição essencial para a compreensão dos elementos programáticos que o substanciam. No ponto subsequente do documento são apresentadas as medidas de operacionalização do Plano de Ação, adequadamente enquadradas por prioridades estratégicas e por objetivos programáticos.

2. CIRCUNSTÂNCIAS E DESAFIOS DA UNIVERSIDADE DO MINHO

2.1. Circunstâncias da Universidade do Minho

Na última década, a universidade portuguesa conheceu alterações profundas, seja na sua morfologia organizacional, seja no seu modelo de governação, seja ainda nos mandatos que lhe são atribuídos ou que para si própria vem reivindicando.

A aprovação do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), em 2007, entre outros aspetos, determinou mudanças na estrutura das instituições, alterou o seu modelo de governo, reviu os seus objetivos e estabeleceu a sua referenciação a modelos identificáveis no quadro internacional.

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 acarretou importantes alterações em dimensões muito significativas do ensino superior. 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 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 educação ao longo da vida, a atenção à empregabilidade dos cursos, a internacionalização da educação, com expressão muito forte na mobilidade, percebe-se como, com forte indução das políticas transnacionais, o ensino superior português conheceu uma profunda reconfiguração no passado recente.

Outras mudanças expressivas são identificáveis no período em análise:

- i) a redefinição profunda 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;

- ii) o aumento impressionante da capacidade de produção do sistema científico português, com cada vez maior afirmação no contexto internacional, como decorre dos níveis de reconhecimento internacional atingidos por elevado número de investigadores portugueses, do financiamento de importantes projetos à escala europeia ou das posições que as universidades portuguesas vão conseguindo em *rankings* baseados na produção científica;
- iii) a crescente disponibilidade das universidades para intervir em projetos de interação com a sociedade, seja no plano cultural, seja no da sociedade ou da economia; observado no seu conjunto, o sistema apresenta hoje uma muito maior proatividade e interpenetração com instituições, associações e empresas, de mais variada natureza, 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:

- i) 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;
- ii) à consolidação da atividade da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) como instância de avaliação (e mediamente de regulação) da atividade científica e de formação doutoral e pós-doutoral das instituições, das unidades orgânicas e dos centros de investigação, através de vários instrumentos, desde a avaliação das unidades de I&D aos programas de bolsas de doutoramento e de pós-doutoramento, ao financiamento de posições de investigador, ao apoio a programas doutorais e ao envolvimento no financiamento de infraestruturas científicas estratégicas.

No que diz respeito às relações entre as universidades, foi particularmente visível nos últimos dez anos:

- i) o aumento da competitividade entre as universidades, seja por estudantes seja por fundos, explicável a primeira pela acentuada quebra demográfica que o país vem conhecendo e a segunda pela cada vez maior importância do financiamento de natureza competitiva;
- ii) o reforço da cooperação entre as instituições, um movimento não necessariamente incompatível com o anterior, com expressão no alargamento da colaboração interinstitucional ao nível da investigação, da promoção de programas de formação conjuntos ou até de uma convergência estratégica mais global, como acontece com a UMinho, a U.Porto e a UTAD no âmbito do consórcio UNorte.pt.

Paralelamente a estas tendências, encontra-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 envolvem cooperação internacional dão testemunho abundante.

Ao nível do estatuto jurídico das instituições, importa notar, como alteração muito significativa, 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 incluem a UA, a U.Porto, o ISCTE, a UMinho e a UNL, num movimento que se sustenta em argumentos em que sobressaem, em primeira instância, o alargamento da autonomia das instituições e depois o aumento da flexibilidade de gestão de recursos humanos, patrimoniais e financeiros.

Tendências como as anteriormente elencadas não são indiferentes às orientações de política da União Europeia. Mantendo-se a educação e a educação superior como domínio específico de definição política por parte dos países membros, a verdade é que há um conjunto de iniciativas que cada vez mais vão sendo genericamente assumidas, com forte impacto naquelas áreas, ganhando particular relevo as políticas e as medidas de apoio à investigação, inovação e desenvolvimento regional. Aqui se inscrevem, entre outras:



- i) o Programa-Quadro Comunitário de Investigação e Inovação Horizonte 2020, um instrumento fundamental de financiamento, com grande potencial de indução de novas práticas institucionais, que, nos seus múltiplos programas e instrumentos, se tornou um importante fator de sustentação da investigação científica;
- ii) o relevo progressivo da articulação das estratégias institucionais com as estratégias regionais, nomeadamente as chamadas de especialização inteligente, que o Programa-Quadro Europa 2020 veio reforçar;
- iii) as iniciativas indutoras da “ciência aberta” pelas instâncias europeias, que se exprimem seja na sua valorização enquanto “política”, seja num amplo conjunto de medidas tendentes a suportar as práticas que a caracterizam.

Em suma, na década passada, 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, 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 relativamente ao financiamento do ensino superior e da investigação.

O percurso de afirmação do ensino superior confrontou-se recentemente, 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, noutros 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, importa registar a capacidade que as universidades revelaram, designadamente as públicas, para, com base nas capacidades e no engenho dos seus recursos humanos, enfrentarem as novas circunstâncias, testemunhando assim o papel insubstituível do ensino superior na educação e na qualificação das pessoas, na produção, na preservação e na difusão do conhecimento, na promoção do desenvolvimento social e económico e na construção de um país melhor para as gerações futuras.

2.2. Desafios da Universidade do Minho

As universidades públicas, por definição, devem estar comprometidas com o bem público. Uma Universidade que assim se assuma, como é o caso da UMinho, deve aspirar a um balanço entre a produção e a disseminação social do conhecimento científico, tornando património de todos tudo aquilo que se sabe, e a produção e transferência de conhecimento relevante para o desenvolvimento socioeconómico; deve aferir os resultados da sua ação em função do bem comum, perseguido nas diferentes dimensões de atuação da universidade: nas características da sua oferta educativa, no conhecimento científico que produz e nas formas da sua disseminação, no modo como perspetiva a interação com a sociedade.

A UMinho é hoje confrontada com a necessidade de prover uma oferta educativa diversa nos seus objetivos, modalidades e públicos alvo, facto que suscita a necessidade de se equacionar em contínuo,



entre outros aspetos, o espectro de projetos de ensino oferecidos, os resultados de aprendizagem que são 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 de aprendizagem.

A produção do conhecimento científico requer, cada vez mais, grupos fortemente estruturados, com dimensão crítica e infraestruturas atualizadas e competitivas, e a sua produção e difusão tem, como provavelmente nunca antes, um grande valor cultural, social e económico. Este facto coloca a Universidade perante vários dilemas, designadamente a nível de posição e funções que pretende atribuir à investigação científica, da sua relação com os outros eixos de missão institucional, das áreas científicas contempladas e da forma das relações interdisciplinares. 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, confronta expressivamente a Instituição.

Por fim, também os objetivos, os objetos e os processos de apropriação do conhecimento científico, em sistemas e processos de “inovação” na sociedade e na economia, interrogam a Universidade acerca do papel que pretende desempenhar e os modos de o concretizar, desejavelmente próximos de uma intervenção não restrita à esfera económico-produtiva ou à esfera cultural, antes aberta a uma intervenção múltipla, complexa e integrada, valorizando a produção de conhecimento novo.

A UMinho é também 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 são cada vez mais exigentes e a sobredeterminações que se encontram em constante mutação. Esta é uma área particularmente sensível na construção dos projetos institucionais que se definem como estando ao serviço do bem público.

São, pois, múltiplos os desafios colocados à Universidade, a que crescem a diversificação de fontes de produção e difusão de informação, a introdução de novas e poderosas modalidades de circulação do conhecimento, o desdobramento de agências que atuam no campo da educação e formação, operando frequentemente em lógicas transnacionais.

O conjunto das circunstâncias e dos desafios antes equacionado interpela, pois, a Instituição nos seus objetivos, nos seus modos de funcionamento, nas suas formas de organização, nas suas modalidades de geração, conservação e disseminação do conhecimento.

O modo como a Universidade há de responder a estes desafios não é evidentemente indiferente à situação que é atualmente a sua e à sua história. Neste pressuposto, procede-se, no ponto seguinte, a uma caracterização necessariamente esquemática do que é hoje a UMinho.

3. A UNIVERSIDADE DO MINHO: ELEMENTOS DE CARACTERIZAÇÃO

Passados 44 anos depois da sua criação, a UMinho afirmou-se plenamente no sistema português de ensino superior e conseguiu uma posição relevante no contexto internacional, como demonstram vários indicadores relativos às suas atividades de ensino, de investigação e de interação com a sociedade.

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 pessoal e social, através dos seus projetos de ensino, muitas vezes inovadores, de avanço do conhecimento humano, por meio da atividade internacionalmente reconhecida dos seus investigadores, grupos e centros de investigação, e de promoção do desenvolvimento socioeconómico

e cultural, assegurado por intensas e diversificadas formas de interação com a sociedade, uma marca de água da Instituição.

Consideram-se seguidamente alguns dos traços essenciais que a singularizam, 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 aspetos relativos às pessoas que constituem a comunidade académica.

3.1. Sobre os eixos de missão da UMinho

No domínio da educação:

- (i) a UMinho oferece hoje um vasto número de cursos, nos três ciclos de estudos, cobrindo praticamente todas as áreas de educação e formação superiores;
- (ii) a UMinho revela uma grande capacidade de explorar novas formações, alargando consistentemente o mapa da sua oferta educativa;
- (iii) a avaliação externa realizada pela A3ES tem sistematicamente confirmado a qualidade dos projetos educativos da Universidade, acreditando regularmente os seus cursos;
- (iv) genericamente, os cursos da UMinho são objeto de uma procura elevada, por estudantes de cada vez maior qualidade, evidenciando um expressivo grau de adequação às necessidades pessoais e sociais;
- (v) a Universidade vem afirmando a sua capacidade de recrutamento de estudantes estrangeiros, que representaram em 2016-17 cerca de 8% dos seus estudantes;
- (vi) a Universidade vem consolidando a sua articulação com outras instituições a nível da oferta educativa, construindo programas conjuntos que, em alguns casos, são líderes no país;
- (vii) a UMinho vem explorando com sucesso novas modalidades de formação, de cursos presenciais a cursos à distância, de cursos livres a cursos curtos creditados, ampliando, por esta via, o impacto da formação que oferece, alargada a novos públicos, “maiores de 23 anos”, profissionais graduados, estudantes estrangeiros;
- (viii) a UMinho tem visto reconhecida, pelas entidades empregadoras, a qualidade dos seus graduados;
- (ix) a UMinho vem desenvolvendo programas pioneiros de apoio ao mérito académico dos seus estudantes, reconhecendo a importância de estimular percursos formativos de sucesso, e tem adotado importantes medidas de apoio a estudantes carenciados;
- (x) a UMinho vem concretizando um programa de educação integral dos seus estudantes, que se traduz seja na oferta de componentes de formações transversais aos vários cursos, seja no envolvimento dos estudantes em práticas culturais e desportivas significativas.

No domínio da investigação:

- (i) a UMinho, cujo sistema científico é composto por 33 centros de investigação, que se distribuem por todas as UOEI da Universidade, tem 39% desses centros classificados pela FCT com Excepcional ou Excelente e 30% com Muito Bom; estes centros acolhem cerca de 70% dos investigadores da Instituição;
- (ii) a Universidade participa em quatro laboratórios associados, um dos quais constituído exclusivamente por centros de investigação da UMinho;
- (iii) a UMinho representa hoje cerca de 10% da produção científica nacional, quando se considera a produção indexada na *Scopus* ou na *Web of Science*, sendo que esta percentagem vem subindo consistentemente nos últimos anos;

- (iv) a UMinho apresenta uma posição de relevo em todos os *rankings* que se estruturam sobre a produção científica das instituições (desde 2014 encontra-se sistematicamente entre as melhores posições do CWTS Leiden Ranking para Portugal);
- (v) a UMinho tem visto reconhecida a qualidade dos seus investigadores, facto de que é exemplo a atribuição de bolsas avançadas e de consolidação do *European Research Council* (ERC);
- (vi) a UMinho é a única instituição que coordena projetos de todos os tipos no âmbito do *Widening Spreading Excellence - H2020*, incluindo, para além de um REGPOT (no FP-7), *Twinning* e *ERA-Chairs*, um *Teaming*, a UMinho participa ainda nos dois *FET Flagship*, o *FET Graphene* e *FET Brain*;
- (vii) a UMinho e os seus centros de investigação mantêm uma intensa rede de relações com outras instituições nacionais e estrangeiras, traduzida na colaboração em importantes projetos de investigação a nível nacional, no contexto europeu e no quadro das relações científicas promovidas pelo Estado português com instituições dos EUA;
- (viii) a UMinho tem também uma aposta consistente e reconhecida no âmbito da ciência aberta, designadamente no acesso aberto ao conhecimento científico e aos dados científicos, área em que vem mantendo uma posição de liderança nos contextos nacional e europeu;
- (ix) a UMinho protagoniza projetos pioneiros e muito expressivos de construção de conhecimento no quadro de relações com entidades externas ao sistema universitário, designadamente empresas, induzindo processos de inovação no tecido produtivo.

No domínio da interação com a sociedade:

- (i) as unidades orgânicas, culturais e diferenciadas da UMinho assumem um papel relevante na valorização social e económica do conhecimento produzido na Universidade, contribuindo para a criação de emprego qualificado;
- (ii) a UMinho desenvolve uma forte colaboração com o tecido empresarial, protagonizada pelas suas unidades orgânicas, 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 universidade-empresa que se encontra em curso no nosso país, é um excelente exemplo da robustez, volume e impacto desta colaboração;
- (iii) a Universidade tem 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;
- (iv) a UMinho dispõe de um importante sistema de unidades de interface que sustenta e promove ativamente processos de coprodução e de transferência do conhecimento para a sociedade e o tecido económico;
- (v) a UMinho possui estruturas especializadas orientadas para a proteção da propriedade intelectual, bem como para a promoção da transferência do conhecimento que produz, e envolve-se ativamente na capacitação dos seus estudantes para a construção de projetos empresariais próprios;
- (vi) a UMinho promove projetos pioneiros de interação com territórios onde desenvolve a sua atividade, como é 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 tem vindo a ser realizada num quadro em que a internacionalização constitui um enquadramento estruturante e representa um desígnio. Na verdade, ao nível do ensino existe hoje um amplo conjunto de instrumentos, facilitadores de múltiplas formas de articulação com instituições de outros países, que a Universidade vem utilizando com abundância, sejam eles relativos à mobilidade, ao desenvolvimento de graus conjuntos ou à coatribuição de títulos universitários.

Por outro lado, a atividade de investigação, internacional pela sua natureza própria, tem na UMinho uma fortíssima componente de internacionalização; nos últimos anos, acima de 50% das suas publicações científicas indexadas na *Web of Science* foram realizadas no quadro de colaborações com investigadores de outros países; é muito significativo o número de projetos internacionais em que a Universidade se encontra envolvida; é cada vez maior o reconhecimento no estrangeiro dos seus investigadores e grupos de investigação.

A Universidade vem consolidando também a sua presença em importantes associações de universidades que, à escala internacional, partilham experiências e colaboram na produção conjunta de orientações para o ensino superior, nas múltiplas dimensões que o constituem. 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.

A consideração dos principais indicadores da Universidade nos seus eixos de missão permite estabelecer, à luz do que foi dito nos parágrafos anteriores, um conjunto de desafios principais que hoje se colocam à Instituição, na perspetiva de uma concretização cada vez mais densa dos seus objetivos.

Na perspetiva do desenvolvimento futuro da UMinho no eixo da educação, representa desafio maior para a Universidade aprofundar a sua natureza de “universidade completa”, tendo em consideração as solicitações que lhe são feitas pela sociedade e pela economia contemporâneas, abrindo-se, em contínuo, a novas e inovadoras ofertas educativas em diferentes modalidades, no quadro da promoção de uma educação inclusiva ao longo da vida, monitorizando simultaneamente o desenvolvimento da sua oferta educativa presente.

No eixo da investigação científica, o principal desafio com que a Universidade se confronta é o de, nacional e internacionalmente, assumir um papel de maior relevo, fazendo progredir quantitativa e qualitativamente os resultados da sua atividade, em todas as áreas em que atua, contribuindo também para a aplicação do conhecimento que produz em contextos de inovação social e económica.

O aprofundamento da ação da Universidade no eixo de missão da interação com a sociedade suscita, 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, desse modo contribuindo para a construção de uma sociedade mais desenvolvida, mais justa, solidária, humana e sustentável em termos ambientais e energéticos.

Se podemos afirmar que a UMinho é hoje, globalmente, uma instituição fortemente internacionalizada, ela enfrenta o desafio de aprofundar a qualidade dessa mesma internacionalização, designadamente na educação e na investigação, 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.

3.2. As áreas de enquadramento da missão da UMinho

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 é um desígnio da UMinho.

A Universidade vem assumindo e partilhando princípios de ética académica, formalizados na criação, em 2011, da Comissão de Ética, com expressão nas atividades por esta desenvolvidas, bem como na aprovação do Código de Conduta Ética, em vigor desde 2012.

Os Estatutos da Universidade recentemente aprovados, beneficiando da experiência acumulada, instituíram o Conselho de Ética da Universidade, a quem cabe apoiar a conceção e o acompanhamento



de políticas e ações de salvaguarda dos princípios éticos e deontológicos nas áreas da investigação científica, do ensino, da interação com a sociedade e no funcionamento geral da Universidade. Ao Conselho de Ética, órgão de consulta do Conselho Geral e do Reitor, é cometida a proposta de códigos, diretrizes, recomendações, propostas, pareceres e ações de reflexão e debate naquelas mesmas áreas, cabendo-lhe também emitir pareceres sobre projetos de investigação envolvendo sujeitos humanos, animais ou material biológico de origem humana ou animal.

Atenta a cada vez maior relevância das questões éticas no funcionamento da Universidade, releva o desafio de assegurar as condições para um adequado funcionamento do Conselho, incluindo a necessária divulgação das suas orientações no interior da comunidade académica.

Nos últimos anos, os procedimentos administrativos conheceram importantes alterações na Universidade, designadamente em resultado da sua desmaterialização, com a entrada em funcionamento de um amplo conjunto de aplicações informáticas de suporte, visando aumentar a transparência e integridade daqueles.

A informatização dos processos académicos, realizada a partir da disponibilização de um conjunto de ferramentas que apoiam a gestão dos processos de ensino e de aprendizagem, que suportam os processos de candidatura e a gestão dos projetos de investigação e inovação e que servem o sistema interno de garantia de qualidade, significou, para a UMinho, a possibilidade de normalização de procedimentos, de registo mais perene da atividade e, também, de atendimento a requisitos externos.

Paralelamente, a Universidade foi desenvolvendo múltiplos sistemas de informação, relativos aos recursos humanos e financeiros, protocolos, projetos e arquivo institucional, que se constituem como importantes elementos de apoio à caracterização da Universidade e à sua gestão a diversos níveis.

Os novos procedimentos administrativos e ferramentas de gestão alteraram muito significativamente as práticas de professores e investigadores, suscitando reações expressivas pelo que implicaram de tarefas adicionais para o corpo de professores e investigadores, com impactos no cerne da sua atividade que importa ponderar.

Fechado o ciclo das alterações realizadas nos procedimentos administrativos, é agora necessário submeter a cuidadoso escrutínio os efeitos obtidos, no sentido da introdução das melhorias que dessa avaliação resultarem necessárias, incluindo uma maior clarificação dos níveis e responsabilidades de decisão e uma maior simplificação dos processos.

O desenho das unidades de serviços da Universidade mantém-se praticamente inalterado há cerca de uma década. Estas unidades, que representam uma importante interface da Universidade com o exterior e uma componente fundamental no suporte à ação da Instituição, confrontam-se hoje com as modificações nos objetivos da Universidade e com as novas condições em que a Instituição desenvolve a sua missão.

Neste quadro, representa um importante desafio para a UMinho incrementar a sua qualidade institucional através de iniciativas, dispositivos e metodologias que promovam uma contínua melhoria das práticas das suas unidades de serviços, designadamente em relação à sua própria estrutura, aos seus modos de organização do trabalho e às formas de relação dentro da Instituição.

Os espaços da Universidade, designadamente os seus *campi* de Azurém e Gualtar, habitados por cerca de 22 000 pessoas, incluindo mais de 50 edifícios, colocam os problemas e os desafios de pequenas cidades.



A preservação e a melhoria contínua do património edificado e natural da Universidade, dos espaços pedagógicos e laboratoriais, das residências e dos espaços de alimentação, das instalações dedicadas à atividade desportiva, dos jardins e dos parques, constituem, um desafio permanente.

Há um salto qualitativo que a Universidade deve continuar a almejar, configurando uma prioridade estratégica – melhorar a qualidade de vida e o bem-estar nos espaços da Universidade. Vivências em espaços orientados para um uso eficiente dos recursos da Universidade, em linha com os valores da sustentabilidade ambiental e energética, em espaços sem barreiras e por isso inclusivos, em espaços caracterizados por uma mobilidade suave e segura, em espaços verdes que representam um fator decisivo da qualidade de vida dos *campi* podem contribuir significativamente para o desenvolvimento pessoal e social dos estudantes, dos professores e investigadores e dos trabalhadores não docentes, estimulando práticas idênticas no contexto social mais alargado e funcionando como fator de atração da Universidade, também no contexto internacional.

Dispondo a UMinho de um orçamento que, no ano de 2016, se situou, *grossa modo*, nos 117 M€, a que se devem acrescentar os saldos das gerências anteriores, as dotações do OE representaram no referido ano cerca de 49% da receita total. Às transferências do Estado acresceram:

- (i) proventos oriundos dos projetos de I&D, equivalentes a cerca de 26,3% do orçamento;
- (ii) propinas e taxas, que corresponderam a cerca de 19%;
- (iii) vendas de bens e prestação de serviços, que representaram em torno de 6 %.

Quando se atende à estrutura da despesa, regressando ainda a 2016, ressaltam os seguintes factos principais:

- (i) as despesas com pessoal representam cerca de 64% do total da receita, o que significa que as transferências do OE cobrem perto de 78% da massa salarial da Universidade;
- (ii) aproximadamente 14% das despesas dizem respeito a pagamentos de bolsas e transferências para parceiros realizadas no âmbito da atividade de investigação;
- (iii) as despesas de funcionamento correspondem a cerca de 19% do total (21,7 M€), incluindo aquisição de bens (3,6 M€) e serviços (18,2 M€);
- (iv) a aquisição de bens de capital ascendeu a 3,6 M€;

O quadro orçamental acima apresentado deixa perceber quais são os desafios maiores com que a UMinho se confronta a este nível. Verificado o contínuo subfinanciamento do Estado, a captação de receitas próprias torna-se crítica para assegurar o funcionamento da Instituição.

Tendo as receitas próprias três componente – taxas e propinas, projetos de investigação e desenvolvimento e projetos de prestação de serviços –, é sobre elas que a Universidade tem de garantir as condições não só para atender a condições básicas do seu funcionamento, como para melhorar aspetos fundamentais da vida da Instituição e alicerçar o desenvolvimento de novos projetos.

Relativamente às propinas, a Universidade, nos últimos anos, tendo em consideração os fortes impactos da crise económica e financeira na vida dos estudantes e das suas famílias, tem decidido não aumentar o valor da propina dos cursos de formação inicial conferentes de grau; as propinas dos cursos de 2º e 3º ciclos têm-se igualmente mantido relativamente estáveis. O que deixa os projetos de investigação e desenvolvimento e os “outros projetos”, designadamente os de “prestação de serviços” como aqueles em que a receita da Instituição tem efetivas possibilidades de ser aumentada, apesar de tal depender das políticas públicas e da situação económica e financeira do país.

O aumento das receitas próprias e, também, de ganhos de eficiência no funcionamento geral da Universidade não devem, no entanto, obliterar o facto reconhecido de vivermos um quadro de subfinanciamento, com impactos seriíssimos em dimensões essenciais da sua atividade, seja a



indispensável renovação geracional de professores, investigadores e trabalhadores não docentes, seja a necessidade de aumentar a competitividade internacional de infraestruturas e de equipamentos científicos, seja, ainda, a necessidade de assegurar melhores condições para se desenvolver as atividades educativas.

Importa, por isso, afirmar, em contínuo, junto do poder político e da sociedade, o(s) sentido(s) e da relevância da educação superior e da investigação, reivindicando o compromisso financeiro da tutela com a criação de condições que permitam às universidades cumprir a sua missão e garantindo a compreensão pública da importância das instituições para o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas, das comunidades e do país.

Desta estratégia múltipla deverão resultar melhores condições de sustentabilidade financeira e de criação de condições para investimento estratégico, objetivos fundamentais para a Universidade.

3.3. As pessoas da UMinho

A atividade da Universidade é desenvolvida por uma vasta comunidade, 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 comprometida dessa comunidade, a dos seus atuais professores e investigadores, estudantes e trabalhadores não docentes, a daqueles que em algum momento foram membros da Instituição, designadamente dos seus *alumni*, e também a daquelas muitas outras pessoas, organizações e instituições que com ela foram interagindo e continuam a interagir.

É aproveitando esta lição, que a própria Instituição dá, que se deve sinalizar a importância de valorizar as pessoas que compõem a comunidade académica e de se cuidar as condições em que elas desenvolvem a sua atividade, como requisito para se prosseguir o caminho de sucesso da UMinho.

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 com e de transferência de conhecimento para a sociedade. Porém, este corpo confronta-se hoje com sérias dificuldades de renovação, que ameaçam os processos de transferência geracional de saberes acumulados; dos 1 296 docentes e investigadores da UMinho, no final de 2016, eram 39% aqueles que tinham idade igual ou superior a 50 anos, um valor que vem crescendo regularmente nos últimos anos.

Por outro lado, no que diz respeito aos investigadores, uma categoria que vem ganhando progressivo relevo entre os seus trabalhadores, a UMinho vem-se debatendo com dificuldades em estabelecer relações contratuais mais estáveis com excelentes profissionais que nela vêm desenvolvendo a sua atividade.

A não renovação do corpo docente da Universidade e a manutenção de quadros de relações contratuais precárias indesejáveis com investigadores são ameaças à consecução da missão da Instituição porque fragilizam áreas de formação e debilitam programas e grupos de investigação. A legislação sobre o emprego científico recentemente regulamentada traduz o reconhecimento pelo Estado da existência deste problema e uma primeira tentativa de resposta. Esta é uma questão muito sensível para a UMinho, a ser encarada desejavelmente no quadro de contratualizações com a tutela, não dispensando, no entanto, a Instituição de encontrar a sua resposta específica, no âmbito das suas atribuições e possibilidades, aos cenários de dificuldades com que se confronta. A Universidade não pode, por outro lado, no âmbito do que são as suas responsabilidades e possibilidades, deixar de investir continuamente na melhoria das condições de trabalho e no bem-estar dos seus docentes e investigadores, ao nível das infraestruturas físicas, pedagógicas e científicas, dos procedimentos administrativos que requer, das



condições de vida que oferece, assegurando que o ensino, a investigação e a interação com a sociedade constituam as suas preocupações principais.

A UMinho tem na educação e formação de alto nível dos seus estudantes um objetivo essencial para a concretização da sua missão. A Universidade tinha, em finais de 2016, um corpo composto por cerca de 18 000 estudantes de grau, distribuídos pelos cursos que a UMinho oferece nos 3 ciclos de estudos (38 licenciaturas, 16 mestrados integrados, 108 mestrados e 51 doutoramentos), representando os estudantes de doutoramento cerca de 8% e os estudantes de mestrado cerca de 36% do universo estudantil. A Instituição vem atraindo um crescente número de estudantes estrangeiros, sejam estudantes em mobilidade, sejam estudantes regulares, que perfazem cerca de 8% dos estudantes. Para lá dos estudantes dos cursos livres e dos cursos de preparação para o ingresso no ensino superior que a Universidade também promove, o lançamento nos anos recentes do projeto de ensino à distância da UMinho representou um alargamento significativo do corpo de estudantes.

A Universidade vem afirmando um compromisso com a promoção de percursos educativos complexos, valorizando a qualidade da formação especializada e o desenvolvimento de competências transversais, promovendo a mobilidade internacional e incentivando práticas desportivas e culturais significativas. A UMinho tem também criado condições para a realização de percursos formativos de sucesso, através do lançamento de medidas e serviços de apoio à atividade dos estudantes, incluindo, por exemplo, o estímulo ao mérito académico e a beneficiação das bibliotecas e centros de estudos. Estes são caminhos que a Universidade deve continuar a trilhar, melhorando em contínuo as condições de trabalho académico e de vida nos *campi*. Para tal, a articulação com as estruturas representativas dos estudantes, designadamente com a Associação Académica da Universidade do Minho, é fundamental, devendo ser aprofundada.

Estando a UMinho inscrita num contexto socioeconómico e cultural adverso, o número de bolseiros da ação social é particularmente expressivo, facto que obriga a Universidade a ter particular atenção a estes estudantes; para lá do apoio da ação social do Estado, a atividade desenvolvida pelos Serviços de Ação Social, a nível da alimentação, das residências, do fomento da atividade desportiva, do funcionamento do Fundo Social de Emergência, cuja criação representou uma medida pioneira de grande alcance social, constituem áreas que requerem uma atenção sistemática da Universidade, visando a melhoria dos serviços que são prestados. Também aqui o envolvimento dos estudantes e da sua Associação é particularmente relevante.

O aprofundamento da promoção da Universidade, no sentido de recrutar mais e melhores estudantes, a valorização sistemática dos percursos de mérito académico, incluindo a atribuição de bolsas de excelência, a consolidação das infraestruturas e dos programas de acompanhamento dos estudantes, a continuação do apoio aos estudantes com dificuldades económicas, o acompanhamento dos processos de inserção no mercado de trabalho e o apoio à criação do próprio emprego são desafios que interpelam a UMinho a criar ou melhorar condições que favoreçam a conclusão com sucesso dos seus projetos de formação. A concretização destas medidas beneficiará muito da mobilização dos *alumni*, que devem ser entendidos como membros da comunidade alargada que a UMinho representa.

Os trabalhadores não docentes e não investigadores, cujo número, no final de 2016, era de 578, têm constituído um fator de grande relevância na vida da Universidade. Este corpo é também ele afetado por problemas de renovação geracional, com cerca de 41% dos trabalhadores com idades acima dos 50 anos, com tendência, nestes últimos anos, para um progressivo envelhecimento. Um corpo que é, cada vez mais, academicamente qualificado, mas que, ainda assim, inclui 50% de pessoas com 12 ou menos anos de escolaridade.

A qualificação académica e profissional dos recursos humanos não docentes é uma exigência que a natureza da atividade da Universidade radicalmente coloca. A formação continua destes trabalhadores, em áreas relevantes para as posições que ocupam na Instituição, como mecanismo essencial de capacitação pessoal e institucional, assim como em áreas transversais, como segurança e saúde no

trabalho ou línguas estrangeiras, é uma resposta necessária para aumentar as condições de bem-estar e de desenvolvimento profissional dos trabalhadores e para melhorar a eficiência da Instituição.

A criação de boas condições infraestruturais para o exercício da atividade profissional, a adoção de formas de organização do trabalho potenciadoras de criatividade e eficiência, a existência de ambientes de trabalho caracterizados por princípios de equidade e justiça são desafios que a Instituição permanentemente enfrenta para melhorar o desempenho dos seus trabalhadores não docentes e não investigadores.

4. ORIENTAÇÕES PARA AÇÃO E PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Os pontos anteriores do Plano de Ação propuseram uma interpretação das circunstâncias em que a UMinho desenvolve a sua ação e, também, uma caracterização, necessariamente sucinta, do que é hoje a Universidade e dos principais desafios com que se confronta.

A partir destes elementos, apresentam-se agora as orientações para a ação e as prioridades estratégicas do Plano. Subjacente à sua formulação encontram-se os princípios orientadores estabelecidos estatutariamente e aqueles que se encontram afirmados no Plano Estratégico da UMinho, aqui interpretados à luz da visão da Universidade apresentada no ponto 1.

Entende-se que a materialização desta visão para a Universidade requer a adoção de um conjunto de *orientações para a ação* que priorizem o reforço da qualidade da educação, da investigação e da interação com a sociedade, a mobilização da comunidade universitária, incluindo os *alumni*, o desenvolvimento institucional e o equilíbrio financeiro da Universidade.

A concretização deste desiderato exige o desenvolvimento de uma cultura de proximidade dos órgãos de governo e de consulta com a comunidade, a participação das várias estruturas e dos seus representantes no mapeamento de problemas e na construção de soluções, a melhoria da comunicação institucional interna, em suma, o envolvimento das pessoas.

Aquelas orientações requerem também, como condição para a sua concretização em congruência com a missão e os objetivos da Universidade, a adoção de um quadro de referência para o governo da Universidade que:

- (i) valorize as pessoas que constituem a comunidade académica, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um, num quadro de autonomia e de responsabilidade;
- (ii) promova o respeito pela dignidade das pessoas e a inclusão, a equidade e a valorização da pluralidade de opiniões como princípios organizadores essenciais da vida coletiva;
- (iii) incentive a participação dos membros da Universidade na vida institucional, ancorando a tomada de decisão em processos coletivos de reflexão e auscultação;
- (iv) garanta e promova a adoção de princípios éticos e deontológicos na vida da Instituição;
- (v) adote e promova práticas de descentralização, valorizando a autonomia e a centralidade das unidades orgânicas promovendo, ao mesmo tempo, a coesão institucional;
- (vi) assegure a estabilidade financeira da Universidade.

O Plano de Ação assume as seguintes *prioridades estratégicas* (PE) relativas aos *eixos de missão* (EM) da Universidade:

Tabela 1
Prioridades estratégicas relativas aos Eixos de Missão da Universidade

Eixos de Missão	Prioridades Estratégicas
Educação	PE_EM1. Prover uma educação superior de elevada qualidade, aprofundando a natureza da UMinho de “universidade completa”, através de projetos inovadores e socialmente relevantes, num amplo número de áreas de formação, em diferentes modalidades e metodologias formativas, orientadas para diferentes públicos
Investigação e Inovação	PE_EM2. Consolidar no panorama nacional e internacional a investigação científica realizada na UMinho, assegurando a sua excelência, impacto e abertura e fazendo progredir quantitativa e qualitativamente os resultados da sua atividade em todas as áreas em que atua
Interação com a sociedade	PE_EM3. Participar ativamente no desenvolvimento cultural, social e económico das pessoas, dos territórios e do país, valorizando o talento e contribuindo para a construção de uma sociedade mais desenvolvida, mais justa e mais sustentável

Estas prioridades estratégicas articulam-se com uma outra, que as interseta transversalmente, relativa à internacionalização da Universidade:

Tabela 2
Prioridade estratégica relativa à Internacionalização

Eixos de Missão	Prioridades Estratégicas
Educação, Investigação e Interação com a Sociedade	PE_EM4. Aprofundar a qualidade da internacionalização da UMinho nos seus eixos de missão, reforçando a sua presença em redes internacionais, consolidando parcerias estratégicas e intensificando a sua atividade sobretudo no quadro do EEES

A atividade da Universidade tem o seu cerne nos eixos de missão, que dão corpo ao que na Instituição é nuclear. O modo como os eixos de missão se materializam depende, no entanto, da configuração das *áreas de enquadramento da missão* (AE) da Universidade – *Qualidade institucional, Qualidade de vida e infraestruturas e Sustentabilidade financeira* –, que estruturam a atividade da Instituição e que, por isso, são merecedoras de particular atenção. Para estas áreas o Plano de Ação fixa as seguintes prioridades estratégicas:

Tabela 3
Prioridades estratégicas relativas às Áreas de Enquadramento

Áreas de Enquadramento	Prioridades Estratégicas
Qualidade institucional	PE_AE1. Incrementar a qualidade institucional da UMinho através de novas orientações, dispositivos, iniciativas e metodologias relativos à organização e gestão da Instituição, combatendo práticas burocratizantes
Qualidade de vida nos campi e infraestruturas	PE_AE2. Melhorar a qualidade de vida nos <i>campi</i> e a qualidade das infraestruturas, tornando os espaços da UMinho lugares de bem-estar, assumindo como prioritários os valores da inclusão e da sustentabilidade ambiental e energética
Sustentabilidade financeira	PE_AE3. Aprofundar a sustentabilidade financeira e a capacidade de investimento estratégico da UMinho, aumentando as suas receitas e os seus níveis de eficiência

5. OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS E MEDIDAS DE OPERACIONALIZAÇÃO

Estabelecidas as prioridades do Plano de Ação, importa agora considerar os objetivos programáticos que as desenvolvem e as medidas de operacionalização que as concretizam.

5.1. Objetivos programáticos

A Tabela 4 elenca os objetivos programáticos (OP) relativos à prioridade estratégica estabelecida para a Educação.

Tabela 4
Objetivos programáticos relativos à Educação

Prioridade estratégica	PE_EM1.	Prover uma educação superior de elevada qualidade, aprofundando a natureza da UMinho de “universidade completa”, através de projetos inovadores e socialmente relevantes, num amplo número de áreas de formação, em diferentes modalidades e metodologias formativas, orientadas para diferentes públicos
Objetivos programáticos	OP_1.	Explorar novas ofertas educativas e aprofundar o projeto de educação à distância da UMinho, consolidando o seu perfil de “universidade completa”, no quadro da educação ao longo da vida
	OP_2.	Promover o desenvolvimento de perfis de formação complexos e multidisciplinares, dotando os estudantes de competências que os tornem aptos à inserção no mercado de trabalho e ao desenvolvimento de percursos de vida qualificados
	OP_3.	Reforçar as relações entre práticas de educação e de investigação
	OP_4.	Aprofundar a qualidade da formação doutoral, promovendo a criação de uma escola doutoral
	OP_5.	Monitorizar os percursos académicos dos estudantes, prevenindo situações de insucesso e abandono, designadamente por dificuldades financeiras
	OP_6.	Desenvolver serviços e iniciativas que apoiem a formação dos estudantes e promovam o seu compromisso com a aprendizagem
	OP_7.	Promover novas estratégias de recrutamento de estudantes, divulgando sistematicamente a atividade da Universidade e explorando mais intensamente novas modalidades formativas
	OP_8.	Promover a qualificação pedagógica dos docentes da UMinho, nomeadamente em função das características dos novos públicos da Universidade e das novas tecnologias educativas
	OP_9.	Melhorar as condições infraestruturais dos espaços de aprendizagem

Na Tabela 5 apresentam-se os objetivos relativos à prioridade estratégica estabelecida para a Investigação.

Tabela 5
Objetivos programáticos relativos à Investigação

Prioridade estratégica	PE_EM2.	Consolidar no panorama nacional e internacional a investigação científica realizada na UMinho, assegurando a sua excelência, impacto e abertura e fazendo progredir quantitativa e qualitativamente os resultados da sua atividade em todas as áreas em que atua
-------------------------------	----------------	--

Objetivos programáticos	OP_1.	Melhorar a atividade científica da UMinho em termos quantitativos e qualitativos
	OP_2.	Reforçar o corpo de investigadores da UMinho
	OP_3.	Aprofundar as políticas e práticas de “ciência aberta”, reforçando as práticas institucionais neste domínio
	OP_4.	Apoiar e capacitar os centros de investigação e os investigadores em procedimentos de candidatura e gestão de projetos, bem como qualificar os recursos humanos associados à gestão de ciência e tecnologia
	OP_5.	Promover a colaboração entre os centros de investigação da UMinho, assegurando a sua contribuição para a definição dos objetivos estratégicos da Universidade e para a partilha de boas práticas
	OP_6.	Criar uma cultura científica participada e convergente, que reflita a capacidade instalada e as suas potencialidades para o desenvolvimento de projetos de investigação relevantes
	OP_7.	Reforçar a qualidade das infraestruturas de investigação
	OP_8.	Promover o reequipamento científico dos centros de investigação
	OP_9.	Promover a aproximação entre a UMinho e as escolas básicas e secundárias, no quadro das atividades de divulgação científica
	OP_10.	Garantir a sustentabilidade do AvePark e a viabilidade da incubadora Spinpark, em articulação com a autarquia local

A Tabela 6 estabelece os objetivos relativos à prioridade estratégica associada à Interação com a Sociedade.

Tabela 6
Objetivos programáticos relativos à Interação com a Sociedade

Prioridade estratégica	PE_EM3.	Participar ativamente no desenvolvimento cultural, social e económico das pessoas, dos territórios e do país valorizando o talento e contribuindo para a construção de uma sociedade mais desenvolvida, mais justa e mais sustentável
	OP_1.	Reforçar o interface entre os centros de investigação e os contextos de apropriação social, económica e cultural do conhecimento
	OP_2.	Promover uma maior presença da UMinho no território, em articulação com as autarquias e com os agentes sociais e económicos
	OP_3.	Desenvolver um programa de disseminação da investigação da UMinho para promover e difundir a cultura científica dentro e fora da Instituição
	OP_4.	Promover uma participação ativa dos investigadores e professores na formulação, monitorização e avaliação de políticas públicas

OP_5.	Densificar a política cultural da UMinho
OP_6.	Aprofundar o sistema de inovação e empreendedorismo da UMinho
OP_7.	Consolidar o sistema de unidades de interface com a sociedade
OP_8.	Desenvolver um programa editorial específico da UMinho, capaz de projetar a imagem da Universidade numa escala global
OP_9.	Valorizar social e culturalmente o património da UMinho, colocando-o ao serviço do desenvolvimento das comunidades e da promoção da Instituição
OP_10.	Reforçar as relações interinstitucionais da UMinho nos planos da cultura e do desporto
OP_11.	Reforçar a presença dos <i>alumni</i> na vida da Universidade

Os eixos de missão da Universidade, requerem, como antes referido e como condição para a sua concretização plena, a adoção de orientações e o envolvimento em práticas de internacionalização da Instituição na educação, na investigação e na interação com a sociedade. É neste sentido que são estabelecidos os objetivos programáticos apresentados na Tabela 7.

Tabela 7
Objetivos programáticos relativos à Internacionalização

Prioridade estratégica	PE_EM4.	Aprofundar a qualidade da internacionalização da UMinho nos seus eixos de missão, reforçando a sua presença em redes internacionais, consolidando parcerias estratégicas e intensificando a sua atividade sobretudo no quadro do EEES
	OP_1.	Rever a política de internacionalização da UMinho, incluindo a criação de dispositivos de monitorização da política e das práticas de internacionalização
Objetivos programáticos	OP_2.	Reforçar a participação da UMinho em organizações internacionais de universidades relevantes
	OP_3.	Estabelecer parcerias estratégicas bilaterais com universidades de referência
	OP_4.	Promover parcerias estratégicas para capacitação de parceiros de países em desenvolvimento
	OP_5.	Aumentar a atratividade da UMinho entre as comunidades internacionais de investigadores e professores
	OP_6.	Aumentar os fluxos de mobilidade <i>incoming</i> e <i>outgoing</i> de estudantes, docentes e funcionários da Universidade
	OP_7.	Alargar o número de estudantes internacionais em cursos conferentes de grau

OP_8	Alargar a presença da UMinho em iniciativas no âmbito dos programas europeus, designadamente do Horizonte 2020 e do Erasmus+, com liderança da Universidade
OP_9.	Incentivar a internacionalização no contexto das práticas de transferência de conhecimento e interação com a sociedade
OP_10.	Reforçar a internacionalização <i>at home</i> da UMinho

A prioridade estratégica que prevê o aprofundamento do desenvolvimento institucional da UMinho exprime-se nos objetivos programáticos identificados na Tabela 8.

Tabela 8.
Objetivos programáticos relativos à Qualidade Institucional

Prioridade estratégica	PE_AE1.	Incrementar a qualidade institucional da UMinho através de novas orientações, dispositivos, iniciativas e metodologias relativos à organização e gestão da Instituição, combatendo práticas burocratizantes
Objetivos programáticos	OP_1.	Otimizar o sistema interno de garantia da qualidade
	OP_2.	Aprofundar a adoção de princípios éticos na vivência da Universidade
	OP_3.	Melhorar o sistema de avaliação dos docentes
	OP_4.	Aprofundar a modernização administrativa
Objetivos programáticos	OP_5.	Melhorar os sistemas de informação e as ferramentas de gestão em uso da UMinho
	OP_6.	Melhorar os níveis de desempenho das unidades de serviços
	OP_7.	Incrementar a formação e a qualificação dos trabalhadores não docentes
	OP_8.	Promover a participação de docentes, investigadores, trabalhadores não docentes e estudantes na vida da UMinho
	OP_9.	Apoiar a vida associativa dos estudantes e dos trabalhadores da UMinho
	OP.10.	Desenvolver uma estratégia comunicacional interna ao serviço da coesão institucional

Da prioridade estratégica que prevê o incremento da qualidade de vida e o bem-estar nos espaços da Universidade são derivados os objetivos programáticos a seguir discriminados:

Tabela 9.
Objetivos programáticos relativos à Qualidade de Vida nos *campi* e Infraestruturas

Prioridade estratégica	PE_AE2.	Melhorar a qualidade de vida nos <i>campi</i> e a qualidade das infraestruturas, tornando os espaços da UMinho lugares de bem-estar, assumindo como prioritários os valores da inclusão e da sustentabilidade ambiental e energética
Objetivos programáticos	OP_1.	Elaborar um plano de desenvolvimento integrado dos <i>campi</i>
	OP_2.	Desenvolver os <i>campi</i> como ecossistemas abertos e laboratórios vivos
	OP_3.	Promover a modernização e requalificação dos espaços pedagógicos
	OP_4.	Qualificar e valorizar os espaços exteriores dos <i>campi</i>
	OP_5.	Conservar e requalificar o parque edificado
	OP_6.	Promover a melhoria da mobilidade intra e inter <i>campi</i>
	OP_7.	Fomentar o uso dos <i>campi</i> para eventos artísticos e criativos de qualidade, que promovam a articulação da UMinho com a comunidade e as cidades em que está instalada
	OP_8.	Promover uma maior articulação da UMinho com as cidades em que está inserida
	OP_9.	Desenvolver uma estratégia de sustentabilidade ambiental e energética

A prioridade estratégica relativa à sustentabilidade financeira da Universidade exprime-se nos objetivos programáticos constantes da Tabela 10:

Tabela 10.
Objetivos programáticos relativos à Sustentabilidade Financeira

Prioridade estratégica	PE_AE3.	Aprofundar a sustentabilidade financeira e a capacidade de investimento estratégico da UMinho, aumentando as suas receitas e os seus níveis de eficiência
Objetivos programáticos	OP_1.	Aumentar as receitas próprias da Universidade
	OP_2.	Reduzir os gastos gerais per capita de funcionamento da UMinho
	OP_3.	Desenvolver uma cultura de práticas ambientalmente sustentáveis

5.2. Medidas de operacionalização

Os objetivos programáticos (OP) apresentados no ponto anterior encontram correspondência em medidas de operacionalização (MO) relativas quer aos eixos de missão quer às áreas de enquadramento da missão da Universidade.

As tabelas 11.a a 11.i apresentam as medidas de operacionalização relativas ao eixo de missão da Educação.

Tabela 11.a
Medidas de operacionalização relativas à Educação [OP_1]

Objetivo programático	
OP_1. Explorar novas ofertas educativas e aprofundar o projeto de educação à distância da UMinho, consolidando o seu perfil de “universidade completa”, no quadro da educação ao longo da vida	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_1. Lançamento de um programa de cursos breves, de nível superior, orientado para o desenvolvimento de competências profissionais avançadas	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Aprovação no Senado Académico de orientações relativas a cursos não conferentes de grau e início do desenvolvimento do Programa• 2019 - Desenvolvimento do Programa e preparação para a sua integração no SIGAQ• 2020-2021 - Desenvolvimento e avaliação do Programa
MO_2. Consolidação do Programa de Ensino à Distância da UMinho	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Revisão do Regulamento dos cursos de ensino à distância (EAD) da UMinho; aprovação do estatuto de estudante a distância; preparação para a integração do Programa de ensino a distância no SIGAQ-UM; realização de duas sessões de divulgação do projeto EAD junto da comunidade académica; desenvolvimento do Programa EAD (7 cursos); incorporação do portal de EAD da UMinho no projeto U.NorteX.pt• 2019 - Realização de duas sessões anuais de divulgação do projeto EAD junto da comunidade académica; desenvolvimento do Programa EAD (9 cursos); avaliação do Programa• 2020 - Realização de duas sessões anuais de divulgação do projeto EAD junto da comunidade académica; desenvolvimento do Programa EAD (11 cursos); avaliação do Programa• 2021 - Realização de duas sessões anuais de divulgação do projeto EAD junto da comunidade académica; desenvolvimento do Programa EAD (15 cursos); avaliação do Programa
MO_3. Identificação de novas oportunidades de formação de 1º ciclo e mestrado integrado	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Avaliação de oportunidades de novos projetos de ensino de 1º ciclo e mestrado integrado e de debilidades da oferta existente• 2019 - 2021 – Reorganização da oferta educativa de 1º ciclo e mestrado integrado

MO_4. Racionalização da oferta educativa de pós-graduação	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Diagnóstico da procura de formações de 2º e 3º ciclos; aprovação no Senado Académico de orientações relativas aos requisitos de funcionamento de cursos de 2º e 3º ciclos; avaliação de oportunidades de novos projetos de ensino
	<ul style="list-style-type: none">• 2019 - Reorganização da oferta educativa de 2º e 3º ciclos

Tabela 11.b
Medidas de operacionalização relativas à Educação [OP_2]

Objetivo programático	
OP_2. Promover o desenvolvimento de perfis de formação complexos e multidisciplinares, dotando os estudantes com competências que os tornem aptos à inserção no mercado de trabalho e ao desenvolvimento de percursos de vida qualificados	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_5. Avaliação da experiência “Opção UMinho” e de outras experiências desenvolvidas nas UOEI visando a promoção de competências transversais	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Diagnóstico das experiências de promoção de competências transversais em desenvolvimento na UMinho, em articulação com as unidades orgânicas (UO); avaliação da experiência da Opção UMinho; aprovação no Senado Académico do Programa de promoção de competências transversais
MO_6. Desenvolvimento de um programa de formação centrado no desenvolvimento de competências interpessoais, instrumentais e sistêmicas, transversal aos cursos da UMinho	<ul style="list-style-type: none">• 2019-2020 - Desenvolvimento do Programa de promoção de competências transversais• 2021 - Desenvolvimento e avaliação do Programa de promoção de competências transversais

Tabela 11.c
Medidas de operacionalização relativas à Educação [OP_3]

Objetivo programático	
OP_3. Reforçar as relações entre práticas de educação e de investigação	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_7. Programa de estímulo à iniciação na investigação científica, direcionado para estudantes de formação inicial	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Aprovação do Programa de estímulo à iniciação na investigação científica, em articulação com as UO e os centros de investigação (CI)• 2019-2021 - Desenvolvimento do Programa de estímulo à iniciação na investigação científica

Tabela 11.d
Medidas de operacionalização relativas à Educação [OP_4]

Objetivo programático	
OP_4. Aprofundar a qualidade da formação doutoral, promovendo a criação de uma escola doutoral	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_8. Elaboração de um quadro de referência para a formação doutoral	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Definição de um quadro de boas práticas na formação doutoral, em articulação com as UO e as subunidades de investigação, considerando as experiências da Instituição, nacionais e internacionais• 2018 – Aprovação no Senado Académico de orientações relativas à Escola Doutoral
MO_9. Criação da Escola Doutoral	<ul style="list-style-type: none">• 2019 - 2020 - Desenvolvimento da Escola Doutoral• 2021 – Desenvolvimento e avaliação da Escola Doutoral

Tabela 11.e
Medidas de operacionalização relativas à Educação [OP_5]

Objetivo programático	
OP_5. Monitorizar os percursos académicos dos estudantes, prevenindo situações de insucesso e abandono, designadamente por dificuldades financeiras	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_10. Consolidação do Observatório de Percursos Académicos, produzindo, de forma sistemática, informação sobre as expectativas e os resultados dos estudantes, disponibilizando-a às estruturas de gestão pedagógica	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Constituição do Conselho Consultivo do Observatório; relatórios (3) sobre percursos académicos dos estudantes da UMinho; realização de um seminário, alargado a toda a academia, para reflexão sobre os dados recolhidos pelo Observatório; prevenção do insucesso e abandono escolar• 2019 – 2021 - Relatórios anuais (3) sobre percursos académicos dos estudantes da UMinho; partilha dos relatórios com as estruturas de gestão pedagógica; realização anual de um seminário, alargado a toda a academia, para reflexão sobre os dados recolhidos pelo Observatório de Percursos Académicos
MO_11. Realização de iniciativas direcionadas para as estruturas de gestão pedagógica tendo como objeto os percursos académicos dos estudantes	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – 2020 - Desenvolvimento de um plano de formação direcionado para as estruturas de gestão pedagógica; desenvolvimento do plano de prevenção do insucesso e abandono escolar• 2021 – Desenvolvimento e avaliação das formações direcionadas para as estruturas de gestão pedagógica e do plano de prevenção do insucesso e abandono escolar

MO_12. Desenvolvimento de novas medidas de apoio aos estudantes com dificuldades financeiras	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – 2021 - Identificação de estudantes em risco, em articulação com os SASUM, os órgãos de gestão pedagógica das UO e as estruturas associativas dos estudantes• 2018 – 2021 – Desenvolvimento de medidas de apoio aos estudantes
---	---

Tabela 11.f
Medidas de operacionalização relativas à Educação [OP_6]

Objetivo programático	
OP_6. Desenvolver serviços e iniciativas que apoiem a formação dos estudantes e promovam o seu compromisso com a aprendizagem	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_13. Programas de acolhimento institucional aos novos estudantes	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – 2021 - Desenvolvimento anual de programas de acolhimento institucional aos novos estudantes em articulação com as UO, considerando a experiência institucional
MO_14. Desenvolvimento de programas de apoio à integração dos estudantes nos contextos universitário e profissional	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Incremento do número de alunos envolvidos no programa de tutorias; consolidação do programa de mentorias
	<ul style="list-style-type: none">• 2019 – Alargamento do programa de tutorias; incremento do número de alunos e profissionais envolvidos no programa de mentorias
	<ul style="list-style-type: none">• 2020 - 2021 – Incremento do número de alunos envolvidos no programa de tutorias e mentorias
MO_15. Cursos de harmonização de competências necessárias ao ingresso no ensino superior destinados a estudantes estrangeiros	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - 2021 – Desenvolvimento de cursos de harmonização de competências necessárias ao ingresso no ensino superior destinados a estudantes estrangeiros
MO_16. Criação de um gabinete de apoio à integração do estudante e de promoção do seu compromisso com a aprendizagem	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Conceção de um plano integrado de iniciativas de acolhimento dos novos estudantes, integração na comunidade académica e inserção no mercado de trabalho
	<ul style="list-style-type: none">• 2019 – Criação de um portal para divulgação das iniciativas de apoio à integração do estudante e de promoção do seu compromisso com a aprendizagem
	<ul style="list-style-type: none">• 2019 – 2021 – Implementação do serviço de atendimento aos estudantes e manutenção do portal

Tabela 11.g
Medidas de operacionalização relativas à Educação [OP_7]

Objetivo programático	
OP_7. Promover novas estratégias de recrutamento de estudantes, divulgando sistematicamente a atividade da Universidade e explorando mais intensamente novas modalidades formativas	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_17. Iniciativas de divulgação sistemática da atividade da Universidade através das redes sociais	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – 2021 – Desenvolvimento de um plano de comunicação dirigido aos públicos juvenis, de âmbito nacional e internacional
MO_18. Celebração de protocolos com empresas, organizações e associações visando a capacitação superior de profissionais	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Definição de prioridades estratégicas e estabelecimento de protocolos com empresas, organizações e associações• 2019-2021 – Estabelecimento de protocolos com empresas, organizações e associações
MO_19. Realização de eventos da UMinho para alunos pré-universitários	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – 2021 - Desenvolvimento anual de iniciativas dirigidas a estudantes pré-universitários (<i>Open weekend</i>, Feira de Oferta Educativa da UMinho, Verão no <i>campus</i>, Melhores Alunos na UMinho); avaliação do impacto das iniciativas
MO_20. Participação em feiras de educação e formação e em eventos junto de escolas básicas e secundárias	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – 2021 – Iniciativas anuais de promoção da UMinho junto das escolas básicas e secundárias• 2018 – 2021 – Participação anual da UMinho em feiras de educação e formação de âmbito nacional

Tabela 11.h
Medidas de operacionalização relativas à Educação [OP_8]

Objetivo programático	
OP_8. Promover a qualificação pedagógica dos docentes da UMinho, nomeadamente em função das características dos novos públicos da Universidade e das novas tecnologias educativas	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_20. Consolidação do programa de qualificação pedagógica dos docentes da UMinho orientado para a promoção da adoção de novas metodologias de ensino, alicerçado no Centro IDEA-UMinho	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – 2021 - Desenvolvimento de um portfólio de formações multidisciplinares de práticas inovadoras de ensino; organização do calendário de formações (dois blocos anuais); avaliação das formações; organização de um evento anual para a discussão de práticas inovadoras de ensino promovidas por docentes da UMinho e de outras universidades; desenvolvimento do portal do Centro IDEA-UMinho; iniciativas anuais de apoio a projetos de mérito pedagógico

MO_21. Programa de formação para novos docentes	<ul style="list-style-type: none">• 2019 - 2020 – Desenvolvimento anual de programa de formação para novos docentes, em articulação com as UO e o Centro IDEA-UMinho• 2021 – Desenvolvimento do programa de formação para novos docentes; avaliação do programa.
--	---

Tabela 11.i
Medidas de operacionalização relativas à Educação [OP_9]

Objetivo programático	
OP_9. Melhorar as condições infraestruturais dos espaços de aprendizagem	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_22. Programa de qualificação das infraestruturas pedagógicas, tornando-as adequadas às novas metodologias de ensino e aos novos modos de aceder e trabalhar com as fontes de informação disponíveis	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Reforço de infraestruturas adequadas à realização de exames em computador; disponibilização de um estúdio de gravação de vídeo do tipo <i>one click button</i> para uso autónomo de docentes; incremento da cobertura de rede <i>wi-fi</i> nos espaços pedagógicos• 2019 - 2021 - Criação de salas de videoconferência para apoio à atividade de ensino; reforço das infraestruturas de apoio ao trabalho autónomo dos estudantes

As tabelas 12.a a 12.j incluem as medidas de operacionalização no eixo de missão da Investigação.

Tabela 12.a
Medidas de operacionalização relativas à Investigação [OP_1]

Objetivo programático	
OP_1. Melhorar a atividade científica da UMinho em termos quantitativos e qualitativos	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_1. Adoção de um sistema de incentivos à atividade científica de qualidade dos centros de investigação, considerando a produção científica, os projetos nacionais e internacionais desenvolvidos, as parcerias	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Disponibilização de uma plataforma digital contendo os projetos em curso e respetivos financiamentos, bem como a produção científica da UMinho, com especificação de resultados por UO e respetivas unidades de investigação• 2018 – Desenvolvimento de um modelo de análise da produção científica das UO, tendo em conta as características das suas áreas científicas• 2019 - Definição e concretização de um modelo de incentivos a atribuir às unidades de investigação com maiores

constituídas e os estudantes de doutoramento recrutados	aumentos relativos na sua produção científica e na captação de financiamentos
	<ul style="list-style-type: none">• 2020– 2021 - Desenvolvimento e avaliação do programa de incentivos à qualidade de atividade científica das unidades de investigação
MO_2. Racionalização dos espaços laboratoriais	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Levantamento detalhado das infraestruturas de investigação nas UO e suas taxas de utilização• 2018 – Avaliação de possibilidades de partilha, cedência e troca de espaços de investigação dentro de cada UO
	<ul style="list-style-type: none">• 2019 – Definição e concretização de modelos para otimizar a utilização de espaços de investigação
MO_3. Simplificação dos procedimentos de gestão dos projetos de investigação	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Avaliação dos procedimentos de gestão dos projetos de investigação e a sua simplificação• 2018 - Aprovação de uma proposta de alteração aos procedimentos de gestão relativos a projetos de investigação
	<ul style="list-style-type: none">• 2019 - 2021 – Desenvolvimento e avaliação contínua do modelo simplificado de gestão dos projetos

Tabela 12.b
Medidas de operacionalização relativas à Investigação [OP_2]

Objetivo programático	
OP_2. Reforçar o corpo de investigadores da UMinho, recrutando investigadores de carreira e promovendo a estabilização de relações contratuais	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_4. Plano de contratação de investigadores	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Definição da política institucional relativa ao programa de “estímulo ao emprego científico”• 2018 – Definição de uma política institucional relativa a contratação de investigadores• 2018 – Submissão de candidaturas institucionais para a contratação de investigadores• 2018 – Desenvolvimento do plano de contratação de investigadores
	<ul style="list-style-type: none">• 2019-2021 – Desenvolvimento do plano de contratação de investigadores
	<ul style="list-style-type: none">• 2019 – 2021 – Avaliação da estratégia implementada e verificação de sustentabilidade do plano de contratação de investigadores

Tabela 12.c**Medidas de operacionalização relativas à Investigação [OP_3]**

Objetivo programático	
OP_3. Aprofundar as políticas e práticas de “ciência aberta”, reforçando as práticas institucionais neste domínio	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_5. Revisão da política de ciência aberta adotada pela UMinho	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Revisão da política de ciência aberta em vigor na UMinho, envolvendo iniciativas no domínio do acesso a dados científicos
	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – 2021 – Concretização de uma política integrada de ciência aberta, visando o reforço da qualidade e impacto da investigação realizada na UMinho
MO_6. Lançamento de iniciativas de acesso aberto a dados científicos	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – 2021 – Desenvolvimento e implementação de um conjunto de iniciativas dirigidas aos investigadores, com vista à concretização de uma política de acesso aberto a dados científicos
	<ul style="list-style-type: none">• 2021 - Avaliação das medidas levadas a cabo no âmbito da política de ciência aberta adotada pela UMinho.

Tabela 12.d**Medidas de operacionalização relativas à Investigação [OP_4]**

Objetivo programático	
OP_4. Apoiar e capacitar os centros de investigação e os investigadores em procedimentos de candidatura e gestão de projetos, bem como qualificar os recursos humanos associados à gestão de ciência e tecnologia	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_7. Reestruturação do Gabinete de Apoio a Projetos e sua transformação em Gabinete de Apoio aos Centros de Investigação e Projetos	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Contratação de novos recursos humanos para o Gabinete de Apoio (GA) em função de necessidades na fase de formalização de candidaturas a diferentes projetos (nacionais e internacionais)
	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - 2021 – Melhoria contínua da comunicação entre o GA e as unidades de investigação através de iniciativas de difusão de informação relativas a candidaturas a projetos de investigação, envolvendo a disponibilização de documentação especializada e o convite a instituições envolvidas em financiamento ou a investigadores com reconhecida experiência na captação de financiamento
	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Identificação das necessidades de formação dos recursos humanos nas unidades de investigação nas áreas

MO_8. Plano de formação dos recursos humanos dos centros de investigação nas áreas de candidatura e gestão de projetos	de candidatura e gestão de projetos; realização de ações de formação
	<ul style="list-style-type: none">• 2019 – Definição e implementação de um plano de formação dos recursos humanos das unidades de investigação nas áreas de candidatura e gestão de projetos

Tabela 12.e
Medidas de operacionalização relativas à Investigação [OP_5]

Objetivo programático	
OP_5. Promover a colaboração entre os centros de investigação da UMinho, assegurando a sua contribuição para a definição dos objetivos estratégicos da Universidade e para a partilha efetiva de boas práticas	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_9. Constituição e funcionamento da Assembleia dos Centros de Investigação da UMinho	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Definição da metodologia de funcionamento da Assembleia dos Centros de Investigação• 2018 - 2021 – Realização semestral da Assembleia dos Centros de Investigação• 2019 - 2021 – Avaliação do funcionamento da Assembleia dos Centros de Investigação

Tabela 12.f
Medidas de operacionalização relativas à investigação [OP_6]

Objetivo programático	
OP_6. Criar uma cultura científica participada e convergente, que reflita a capacidade instalada e as suas potencialidades para o desenvolvimento de projetos de investigação relevantes	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_10. Programa de projetos multidisciplinares em áreas consideradas estratégicas para a UMinho, orientados para a resposta aos grandes desafios sociais contemporâneas, envolvendo vários centros de investigação e parceiros sociais e empresariais	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - 2021 – Promoção da cooperação estratégica entre unidades de investigação de diferentes UO, tendo em conta as especificidades dos diferentes programas de financiamento da investigação (nacionais e internacionais)• 2018 - Criação de novos programas multidisciplinares entre diferentes UO e unidades de investigação• 2019-2021 – Lançamento de projetos multidisciplinares em áreas consideradas estratégicas para a UMinho, orientados para a resposta aos grandes desafios sociais contemporâneos, envolvendo várias unidades de investigação e parceiros sociais e empresariais• 2019-2021 – Avaliação dos resultados de concursos a projetos em termos de candidaturas multidisciplinares

Tabela 12.g
Medidas de operacionalização relativas à investigação [OP_7]

Objetivo programático	
OP_7. Reforçar a qualidade das infraestruturas de investigação	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_11. Elaboração de projetos capazes de apoiar a candidatura a financiamentos para infraestruturas científicas que se revelem disponíveis	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Mapeamento da infraestrutura laboratorial existente e das respetivas taxas de utilização com vista à definição de necessidades prementes• 2018-2021 – Identificação de instrumentos de financiamento existentes (nacionais e internacionais) com vista ao reforço da infraestrutura científica instalada• 2019-2021 – Elaboração de projetos para apoiar candidaturas institucionais a programas de financiamento de infraestruturas científicas

Tabela 12.h
Medidas de operacionalização relativas à investigação [OP_8]

Objetivo programático	
OP_8. Promover o reequipamento científico dos centros de investigação	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_12. Identificação de necessidades de reequipamento científico e elaboração de uma estratégia capaz de o promover, atuando junto das entidades financiadoras, induzindo programas de apoio e preparando as respetivas candidaturas	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Mapeamento do equipamento científico existente e das necessidades mais prementes tendo em conta o estado de conservação dos equipamentos• 2019-2021 – Identificação de instrumentos de financiamento existentes (nacionais e internacionais) com vista ao reequipamento nas áreas mais críticas• 2019-2021 – Apoio a candidaturas junto das entidades financiadoras

Tabela 12.i
Medidas de operacionalização relativas à investigação [OP_9]

Objetivo programático	
OP_9. Promover a aproximação entre a UMinho e as escolas básicas e secundárias, no quadro das atividades de divulgação científica	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_13. Iniciativas de cooperação com as escolas básicas e secundárias que proporcionem experiências de integração em práticas de investigação aos jovens estudantes e promovam uma cultura de proximidade e identificação com a UMinho, a ciência e o trabalho de investigação	• 2018-2019 – Promoção da investigação da UMinho nas escolas secundárias através da celebração de protocolos e de visitas à UMinho
	• 2019-2020 – Desenvolvimento de programas de iniciação à investigação em articulação com diferentes escolas secundárias, nas várias áreas científicas da UMinho
	• 2021 – Desenvolvimento dos programas e avaliação da experiência

Tabela 12.j
Medidas de operacionalização relativas à investigação [OP_10]

Objetivo programático	
OP_10. Garantir a sustentabilidade do AvePark e a viabilização da incubadora Spinpark em articulação com a autarquia local	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_14. Melhoria da gestão do parque de ciência e tecnologia e atração de novas empresas para o Parque, criando emprego científico, atraindo e fixando talento	• 2018 – Definição de um modelo de sustentabilidade para gestão do parque de ciência e tecnologia em articulação com a CM de Guimarães
	• 2018-2019 – Promoção do parque de ciência e tecnologia através da atração de novas empresas
	• 2019-2021 - Desenvolvimento e avaliação de medidas levadas a cabo no âmbito da política de melhoria da sustentabilidade financeira e aumento da atratividade do parque de ciência e tecnologia
MO_15. Viabilização financeira do Spinpark implementado um novo modelo de gestão e assegurando a articulação com a autarquia local	• 2018 – Definição de um modelo que assegure a viabilidade financeira do Spinpark
	• 2019-2021 – Desenvolvimento de um modelo de gestão articulado com a autarquia local que assegure a viabilidade financeira do Spinpark

As tabelas 13.a a 13.k incluem as medidas de operacionalização relativas à Interação com a Sociedade.

Tabela 13.a
Medidas de operacionalização relativas à Interação com a Sociedade [OP_1]

Objetivo programático	
OP_1. Reforçar a interface entre os centros de investigação e os contextos de apropriação social do conhecimento produzido	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_1. Clarificação do estatuto, papel e procedimentos das estruturas de apoio à transferência de conhecimento	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Avaliação das estruturas de transferência de conhecimento instaladas e redefinição dos procedimentos de funcionamento• 2019-2021 – Avaliação e monitorização contínua das estruturas de transferência de conhecimento
MO_2. Elaboração de uma Carta de Princípios para a Interação com a Sociedade	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Aprovação de uma Carta de Princípios para a Interação com a Sociedade que represente e salogue o futuro das relações entre a UMinho e a sociedade nas suas diferentes esferas

Tabela 13.b
Medidas de operacionalização relativas à Interação com a Sociedade [OP_2]

Objetivo programático	
OP_2. Promover uma maior presença da UMinho no território, em articulação com as autarquias e com os agentes sociais e económicos	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_3. Definição de uma política que enquadre a transferência de conhecimento, prestação de serviços, ações de formação e outras iniciativas de interação que contribuam para o desenvolvimento do território e para a melhoria da qualidade de vida das populações	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Definição de uma política de interface com a sociedade, ouvidas as UO, os agentes económicos, económicos, sociais e culturais e o Conselho Consultivo Estratégico para o Desenvolvimento (CCED)• 2019 – Implementação de medidas• 2020-2021 - Monitorização e avaliação de impactos
MO_4. Criação do Conselho Consultivo Estratégico para o Desenvolvimento, órgão de auscultação da Reitoria da	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Identificação dos agentes a integrar no CCED e instalação do Conselho• 2019-2021 – Identificação de necessidade, interlocutoras e parceiras e avaliação do potencial de impactos da interação com a sociedade; definição e concretização de uma estratégia

<p>UMinho, visando estabelecer uma estratégia de aproximação ao território e aos desafios sociais e orientar ações no âmbito das UO e das unidades de interface com a sociedade</p>	<p>de intervenção no território, fazendo face aos desafios sociais</p>
<p>MO_5. Programa de cooperação estruturado, traduzido em iniciativas e medidas concretas, entre a UMinho e as autarquias das cidades onde ela está implantada, visando o reforço das relações entre as instituições</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2018 – Avaliação de iniciativas em curso; realização de reuniões periódicas com as autarquias; desenho de planos de ação específicos, envolvendo a identificação de objetivos e iniciativas no âmbito das esferas de ação específicas das instituições • 2019-20121 - Desenvolvimento do Programa
<p>MO_6. Consolidação do Projeto Casas do Conhecimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2018 – Identificação de <i>stakeholders</i> locais e de novos objetivos e conteúdos a valorizar através da rede já instalada; identificação de possibilidades de financiamento e realização de candidaturas • 2019 -2021 – Monitorização, avaliação e melhoria do Projeto e ampliação da rede
<p>MO_7. Qualificação dos recursos das unidades culturais tendo em conta as suas especificidades e esferas de ação, em articulação com a estratégia cultural da UMinho e com as políticas de aproximação ao território</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2018 – Definição de um programa de qualificação das unidades culturais a curto e médio prazo, considerando o seu objeto e potencial • 2018-2021 Aprovação dos regulamentos das unidades culturais; implementação de medidas destinadas a reforçar os respetivos serviços

Tabela 13.c
Medidas de operacionalização relativas à Interação com a Sociedade [OP_3]

Objetivo programático	
<p>OP_3. Desenvolver um programa de disseminação da investigação da UMinho para promover e difundir a cultura científica dentro e fora da Instituição</p>	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
<p>MO_8 Desenvolvimento de um programa institucional que promova a divulgação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2018 – Definição de uma estratégia de disseminação da investigação da UMinho em colaboração com as UO, orientada para públicos diversos

da investigação científica realizada na UMinho, atuando numa perspetiva de prestação pública de contas e de promoção e difusão da cultura científica	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 – Desenvolvimento de iniciativas; monitorização e avaliação do Programa
--	---

Tabela 13.d
Medidas de operacionalização relativas à Interação com a Sociedade [OP_4]

Objetivo programático	
OP_4. Promover uma participação ativa dos investigadores e professores na formulação, monitorização e avaliação de políticas públicas	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_9 Criação de um Observatório Universitário das Políticas Públicas, em articulação com as unidades de investigação relevantes.	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Definição do programa e da estrutura de gestão do Observatório; início do funcionamento do Observatório• 2019-2021 – Monitorização e aperfeiçoamento do Observatório

Tabela 13.e
Medidas de operacionalização relativas à Interação com a Sociedade [OP_5]

Objetivo programático	
OP_5. Densificar a política cultural da UMinho em articulação com o conselho cultural e as unidades orgânicas e diferenciadas	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_10 Desenvolvimento de uma política cultural da Universidade, em articulação com o Conselho Cultural e as unidades orgânicas e diferenciadas, tendo como referência a Carta de Princípios para a Interação com a Sociedade	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Definição da política política cultural da Universidade, em articulação com o Conselho Cultural, as unidades orgânicas e diferenciadas e a Associação Académica; programa anual de iniciativas culturais; realização anual do Festival de Outono• 2019-2021 – Programa anual de eventos culturais; monitorização e avaliação de impactos

Tabela 13.f
Medidas de operacionalização relativas à Interação com a Sociedade [OP_6]

Objetivo programático	
OP_6. Aprofundar o sistema de inovação e empreendedorismo da UMinho	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_11 Desenvolvimento de uma política de apoio ao sistema de inovação e empreendedorismo da UMinho	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Iniciativas de apoio ao sistema de inovação e empreendedorismo da UMinho, em articulação com os CI e as unidades de interface e as estratégias institucionais de desenvolvimento da investigação• 2019-2021 – Reforço do sistema em articulação com os CI e as unidades de interface

Tabela 13.g
Medidas de operacionalização relativas à Interação com a Sociedade [OP_7]

Objetivo programático	
OP_7. Consolidar o sistema de unidades de interface da UMinho com a sociedade através do reforço organizacional das unidades culturais e da avaliação e monitorização das entidades participadas	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_12 Avaliação do sistema de entidades participadas da UMinho, identificando o seu potencial para a atividade da Universidade e promovendo a sua articulação com as unidades orgânicas	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Promoção de iniciativas de articulação do sistema de entidades participadas com os CI e as estratégias institucionais no âmbito da investigação• 2019-2021 – Monitorização do sistema

Tabela 13.h
Medidas de operacionalização relativas à Interação com a Sociedade [OP_8]

Objetivo programático	
OP_8. Desenvolver um programa editorial específico da UMinho, capaz de projetar a imagem da Universidade numa escala global	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização

MO_13 Definição de uma política editorial da UMinho	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Definição de uma política editorial e do modelo de gestão e recursos necessários ao desenvolvimento de um projeto editorial da UMinho
MO_14 Criação da Editorial UMinho	<ul style="list-style-type: none">• 2019 – Lançamento da EDUMinho com várias séries• 2019-2021 – Programação editorial, avaliação de impactos e consolidação da iniciativa

Tabela 13.i
Medidas de operacionalização relativas à Interação com a Sociedade [OP_9]

Objetivo programático	
OP_9. Valorizar social e culturalmente o património da UMinho, colocando-o ao serviço do desenvolvimento das comunidades e da promoção da Instituição	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_15 Programação cultural de qualidade e impacto nos espaços da UMinho	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Definição da filosofia de programação tirando partido dos espaços da UMinho nas cidades de Braga e Guimarães, da política cultural das duas cidades e das atividades culturais das diferentes UO e culturais; elaboração de programação integrada para 2019• 2019-2021 – Elaboração anual de programação para o ano seguinte; avaliação de impactos
MO_16 Constituição do Largo do Paço como porta de entrada na UMinho, adequando o espaço à visita e à transmissão de ciência e cultura, em articulação com o projeto de requalificação do edifício	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Promoção de um uso qualificado dos espaços e adequação do edifício à visita; produção de conteúdos de divulgação sobre a UMinho e sobre o edifício; instalação de novos interfaces divulgativos; realização de ciclos de seminários sobre questões relevantes da atualidade• 2019-2021 – Consolidação do projeto e avaliação do impacto

Tabela 13.j
Medidas de operacionalização relativas à Interação com a Sociedade [OP_10]

Objetivo programático	
OP_10. Reforçar as relações interinstitucionais da UMinho nos planos da cultura e do desporto	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_17 Acordos com instituições no plano da cultura e do desporto, no plano regional, nacional e internacional, de modo a	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 – Celebração de acordos de cooperação com parceiros institucionais na área da cultura• 2018-2021 – Celebração de acordos de cooperação com parceiros institucionais na área do desporto

potenciar a qualidade dos projetos da UMinho

Tabela 13.k
Medidas de operacionalização relativas à Interação com a Sociedade [OP_11]

Objetivo programático

OP_11. Reforçar a presença dos *alumni* na vida da Universidade

Medidas de operacionalização

Tempos de execução e indicadores de realização

- | Medidas de operacionalização | Tempos de execução e indicadores de realização |
|---|--|
| MO_18 Desenvolvimento de projetos culturais e científicos estruturantes, na Universidade e na comunidade, mobilizando os <i>alumni</i> da UMinho | <ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 – Prosseguimento da política de <i>fundraising</i> mobilizando os <i>alumni</i>, amigos da Universidade e a sociedade para o apoio a projetos específicos de cariz científico, cultural e social• 2018-2021 – Aprofundamento dos mecanismos de relacionamento com os antigos estudantes, designadamente através de iniciativas como o Evento <i>alumni</i>, serviços de apoio ao emprego e atividades de mentoria |

As tabelas 14.a a 14.j incluem medidas de operacionalização correspondentes à internacionalização da Universidade.

Tabela 14.a
Medidas de operacionalização relativas à Internacionalização [OP_1]

Objetivo programático

OP_1. Rever a política de internacionalização da UMinho, incluindo a criação de dispositivos de monitorização da política e das práticas de internacionalização

Medidas de operacionalização

Tempos de execução e indicadores de realização

- | Medidas de operacionalização | Tempos de execução e indicadores de realização |
|---|---|
| MO_1. Avaliação das práticas de internacionalização da Universidade, analisando a execução das parcerias em vigor e identificando as estratégias, as iniciativas e os parceiros associados às iniciativas melhor sucedidas | <ul style="list-style-type: none">• 2018 – Mapeamento dos protocolos em vigor na UMinho em termos de áreas geográficas e áreas científicas, com identificação dos protocolos e parcerias com maior sucesso• 2018 – Desenvolvimento de instrumentos de análise da internacionalização da UMinho |
| MO_2. Carta de Orientações para a Internacionalização da UMinho | <ul style="list-style-type: none">• 2018– Aprovação de uma Carta de Princípios que oriente o futuro da internacionalização da UMinho• 2019-2021 – Monitorização e avaliação da implementação da Carta de Princípios para a Internacionalização da UMinho |

MO_3. Criação de ferramentas de avaliação da qualidade da internacionalização da UMinho	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Desenvolvimento de ferramentas de avaliação da qualidade da internacionalização da UMinho• 2019-2021 – Monitorização e avaliação da qualidade da internacionalização da UMinho
--	--

Tabela 14.b
Medidas de operacionalização relativas à Internacionalização [OP_2]

Objetivo programático	
OP_2. Reforçar a participação da UMinho em organizações internacionais de universidades relevantes	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_4. Definição de uma estratégia de participação ativa da UMinho em organizações internacionais de universidades	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 – Participação ativa nas iniciativas promovidas pelas redes/organizações internacionais de universidades às quais a UMinho pertence através da organização de um evento anual (CEER, <i>Santander Group of European Universities Network</i> (SGroup), entre outras)

Tabela 14.c
Medidas de operacionalização relativas à Internacionalização [OP_3]

Objetivo programático	
OP_3. Estabelecer parcerias estratégicas bilaterais com universidades de referência	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_5. Celebração de parcerias estratégicas bilaterais com universidades estrangeiras, designadamente da CPLP	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 – Celebração de parcerias, com impacto na educação superior e na investigação, com universidades estrangeiras identificadas como parceiros estratégicos da UMinho no espaços EES, da CPLP, dos EUA e da China• 2021 – Monitorização e avaliação da política de estabelecimento de parcerias estratégicas com universidades de referência

Tabela 14.d
Medidas de operacionalização relativas à Internacionalização [OP_4]

Objetivo programático	
OP_4. Promover parcerias estratégicas para capacitação de parceiros de países em desenvolvimento	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_6. Celebração de parcerias estratégicas para capacitação de instituições parceiras em países em desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Avaliação dos resultados do desenvolvimento dos protocolos existentes para capacitação de instituições parceiras em países em desenvolvimento e delineamento de estratégia para fortalecimento de parcerias bilaterais com este objetivo
	<ul style="list-style-type: none">• 2019-2021 – Estabelecimento de novas parcerias estratégicas bilaterais para capacitação de instituições parceiras em países em desenvolvimento
	<ul style="list-style-type: none">• 2021 – Monitorização e avaliação da política de estabelecimento de parcerias estratégicas para capacitação de instituições parceiras em países em desenvolvimento

Tabela 14.e
Medidas de operacionalização relativas à Internacionalização [OP_5]

Objetivo programático	
OP_5. Aumentar a atratividade da UMinho entre as comunidades internacionais de investigadores e professores	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_7. Promoção da UMinho em contextos académicos e de investigação internacionais	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Desenvolvimento de estratégia de comunicação externa acerca da UMinho, da sua oferta educativa e da sua atividade de investigação, com vista à promoção da UMinho junto da comunidade internacional
	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 – Desenvolvimento de programa Embaixadores UMinho a partir da rede de <i>Alumni</i> UMinho de diferentes nacionalidades e de estudantes <i>outgoing</i> da UMinho
	<ul style="list-style-type: none">• 2021 – Monitorização e avaliação das estratégias implementadas

Tabela 14.f
Medidas de operacionalização relativas à Internacionalização [OP_6]

Objetivo programático	
OP_6. Aumentar os fluxos de mobilidade <i>incoming</i> e <i>outgoing</i> de estudantes, docentes e funcionários da Universidade	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_8. Estratégia de promoção da mobilidade internacional	• 2018-2021 – Desenvolvimento de iniciativas de promoção dos benefícios da participação em programas de mobilidade junto da comunidade UMinho
	• 2018-2021 – Realização de sessões de divulgação e esclarecimento de programas de mobilidade na UMinho
	• 2018-2021 – Desenvolvimento de programa Embaixadores UMinho a partir da rede de estudantes <i>outgoing</i> com o objetivo de promover o intercâmbio

Tabela 14.g
Medidas de operacionalização relativas à Internacionalização [OP_7]

Objetivo programático	
OP_7. Alargar o número de estudantes internacionais em cursos conferentes de grau	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_9. Desenvolvimento de estratégias tendentes ao alargamento do número de estudantes internacionais em cursos conferentes de grau	• 2018-2021 – Participação da UMinho em feiras de educação e formação de âmbito internacional (2 por ano)
	• 2018-2021 – Promoção das iniciativas <i>Open weekend</i> e Verão no Campus junto de instituições de ensino estrangeiras para atração de estudantes pré-universitários de diferentes nacionalidades
	• 2018-2021 – Promoção de eventos com a participação de <i>alumni</i> UMinho de diferentes nacionalidades, nos seus países de origem (1 por ano)
	• 2018-2021 – Desenvolvimento de programa Embaixadores UMinho a partir da rede de <i>Alumni</i> UMinho de diferentes nacionalidades e de estudantes <i>outgoing</i> da UMinho
	• 2020-2021 – Avaliação e monitorização das estratégias implementadas

Tabela 14.h
Medidas de operacionalização relativas à Internacionalização [OP_8]

Objetivo programático	
OP_8. Alargar a presença da UMinho em iniciativas no âmbito dos programas europeus, designadamente do Horizonte 2020 e do Erasmus+, com liderança da Universidade	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_10. Promoção de candidaturas a programas europeus, com liderança da UMinho	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Identificação de projetos e parceiros estratégicos para candidaturas institucionais
	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 – Apresentação de candidaturas institucionais (2 por ano) com liderança da UMinho
	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 – Realização de sessão semestral de divulgação de <i>calls</i> no âmbito dos programas Horizonte 2020 e Erasmus+ para estímulo de candidaturas a partir de UO e CI

Tabela 14.i
Medidas de operacionalização relativas à Internacionalização [OP_9]

Objetivo programático	
OP_9. Incentivar a internacionalização no contexto das práticas de transferência de conhecimento e interação com a sociedade	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_11. Programa de apoio à internacionalização no domínio da interação com a sociedade	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Mapeamento das iniciativas de internacionalização da UMinho no domínio da interação com a sociedade
	<ul style="list-style-type: none">• 2019-2020 – Iniciativas de promoção da internacionalização no domínio da interação com a sociedade em linha com de Carta de Princípios
	<ul style="list-style-type: none">• 2020-2021 – Monitorização e avaliação de impacto do programa de promoção de internacionalização na interação com a sociedade

Tabela 14.j
Medidas de operacionalização relativas à Internacionalização [OP_10]

Objetivo programático	
OP_10. Reforçar a internacionalização <i>at home</i> da UMinho	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_12. Elaboração de documento estratégico com iniciativas para promoção da internacionalização <i>at home</i> na UMinho	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Identificação de boas práticas e iniciativas de internacionalização <i>at home</i> em universidades estrangeiras de referência• 2018 – Elaboração de documento estratégico com Boas Práticas e iniciativas de internacionalização <i>at home</i> na UMinho
	<ul style="list-style-type: none">• 2019-2021 – Desenvolvimento de iniciativas (até 2 por ano) de internacionalização <i>at home</i>
	<ul style="list-style-type: none">• 2021 – Monitorização das iniciativas de internacionalização <i>at home</i> implementadas
MO_13. Lançamento de um programa de <i>summer schools</i> que acolha e estructure as iniciativas promovidas pelas unidades orgânicas	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Mapeamento das <i>summer schools</i> organizadas pelas UO• 2018 – Definição da estratégia de promoção e apoio a <i>summer schools</i> organizadas pelas UO
	<ul style="list-style-type: none">• 2019-2021 – Elaboração anual da programação para o ano seguinte
	<ul style="list-style-type: none">• 2021 – Avaliação e monitorização de resultados

Nas tabelas 15.a a 15.j incluem-se as medidas de operacionalização relativas à Qualidade Institucional.

Tabela 15.a
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade Institucional [OP_1]

Objetivo programático	
OP_1. Otimizar o sistema interno de garantia da qualidade	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_1 Avaliação da eficácia dos processos adotados institucionalmente no plano da garantia da qualidade e introdução das melhorias consideradas necessárias	<ul style="list-style-type: none">• 2018 – Revisão do SIGAQ-UM• 2018 – Sistematização dos processos de submissão de dados para os diferentes <i>rankings</i> internacionais
	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2019 – Recertificação do SIGAQ-UM• 2018-2019 – Avaliação institucional no âmbito da A3ES
	<ul style="list-style-type: none">• 2019-2021 – Avaliação das iniciativas desenvolvidas no âmbito desta medida de operacionalização

Tabela 15.b
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade Institucional [OP_2]

Objetivo programático	
OP_2. Aprofundar a adoção de princípios éticos na vivência da Universidade	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_2 Iniciativas de divulgação e promoção da adoção de princípios de ética académica por parte de todos os membros da comunidade universitária, em todas as esferas da vida da UMinho	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 – Iniciativas de divulgação dos princípios e normas do Código de Conduta Ética da UMinho junto dos diferentes corpos, em articulação com o Conselho de Ética• 2018-2021 - Promoção anual de um seminário sobre questões de ética de investigação, em articulação com o Conselho de Ética• 2018-2021 – Disponibilização à comunidade académica de ferramentas de identificação de plágio e desenvolvimento de mecanismos dissuasores de práticas de fraude académica• 2018-2021 – Desenvolvimento de mecanismos dissuasores da violação dos princípios e orientações do Código de Ética no âmbito da “praxe académica”, em articulação com a Associação Académica

Tabela 15.c
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade Institucional [OP_3]

Objetivo programático	
OP_3. Melhorar o sistema de avaliação dos docentes	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_3 Revisão do Regulamento de Avaliação de Docentes da UMinho	2018 – Avaliação da experiência da aplicação do atual RAD-UM, em articulação com o Conselho Coordenador da Avaliação e o Conselho de Presidentes de Unidades Orgânicas
	2018 – Revisão do RAD-UM com base no exercício de avaliação da experiência da aplicação do atual RAD-UM
	2018-2020 – Acompanhamento e suporte do processo de revisão dos RAD-UO
	2019-2021 – Avaliação das iniciativas desenvolvidas no âmbito desta medida de operacionalização

Tabela 15.d
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade Institucional [OP_4]

Objetivo programático	
OP_4. Aprofundar a modernização administrativa	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_4 Adoção de medidas de modernização administrativa, visando designadamente a continuação da desmaterialização dos processos administrativos, a clarificação dos circuitos de decisão e a simplificação dos processos	2018 – Adoção do Regulamento Geral de Proteção de Dados, em articulação com os eixos de missão PE_EM1 e PE_EM2 e a Administração (submedida a articular com o planeamento dos mecanismos de cibersegurança no âmbito da MO_5)
	2018-2019 – Otimização dos processos organizacionais, tendo como objetivo a continuação da desmaterialização, a eficiência organizacional e a transparência dos circuitos de decisão, em articulação com a Administração
	2019-2021 – Implementação faseada de novas versões dos processos organizacionais, em articulação com os eixos de missão PE_EM1 e PE_EM2 e a Administração
	2019-2021 – Avaliação das iniciativas desenvolvidas no âmbito desta medida de operacionalização

Tabela 15.e
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade Institucional [OP_5]

Objetivo programático	
OP_5. Melhorar os sistemas de informação e as ferramentas de gestão em uso na UMinho	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_5 Avaliação dos sistemas de informação e das ferramentas de gestão em uso na UMinho, na sua usabilidade e funcionalidades, e subsequente introdução de melhorias	2018 – Caracterização funcional e não-funcional das soluções informáticas atualmente em exploração no suporte aos eixos de missão PE_EM1 e PE_EM2
	2018 – Aplicação de questionários dirigidos a toda a comunidade académica para avaliar funcional e não-funcionalmente as soluções informáticas atualmente em exploração no suporte aos eixos de missão PE_EM1 e PE_EM2 e análise dos resultados
	2018 – Planeamento de mecanismos de cibersegurança que assegurem níveis adequados de confidencialidade, integridade e disponibilidade de toda a informação crítica para a UMinho
	2018-2019 – Planeamento e introdução faseada de melhorias nas soluções informáticas (sub-medida a articular com as necessidades de novos suportes de tecnologias de informação identificadas no âmbito da MO_1 e da MO_4)
	2018-2019 – Implementação faseada dos mecanismos de cibersegurança

2019-2021 – Avaliação das iniciativas desenvolvidas no âmbito desta medida de operacionalização

Tabela 15.f
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade Institucional [OP_6]

Objetivo programático	
OP_6. Melhorar os níveis de desempenho das unidades de serviços	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_6 Novo Regulamento Orgânico das Unidades de Serviços	2018 – Caracterização funcional e não-funcional das Unidades de Serviços, em articulação com a Administração (sub-medida a articular com o levantamento e caracterização dos processos organizacionais no âmbito da MO_4)
	2018 – Reestruturação das Unidades de Serviços para suporte adequado aos processos organizacionais
	2018-2018 – Aprovação do Regulamento Orgânico das Unidades de Serviços
MO_7 Plano específico de capacitação das unidades de serviços, incluindo revisão das formas de organização do trabalho	2019 – Plano detalhado de implementação dos processos organizacionais otimizados no âmbito das novas Unidades de Serviço, em articulação com a Administração
	2019-2021 – Melhoria contínua das iniciativas desenvolvidas no âmbito desta medida de operacionalização

Tabela 15.g
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade Institucional [OP_7]

Objetivo programático	
OP_7. Incrementar a formação e a qualificação dos trabalhadores não docentes	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_8 Plano de formação dos trabalhadores não docentes e não investigadores	2018 – Sistematização da formação de base, percurso profissional e funções atuais dos trabalhadores não docentes e não investigadores, em articulação com a Administração; iniciativas de formação dos trabalhadores
	2018 – Elaboração e aplicação de um questionário dirigido aos trabalhadores não docentes e não investigadores para avaliar a perceção e tipos de necessidades de formação contínua específica; análise dos resultados do questionário
	2019-2021 – Planeamento de catálogo de formação contínua específica e respetivo desenvolvimento (submedida a articular com as necessidades decorrentes da implementação detalhada dos processos organizacionais no âmbito da MO_7)

2019-2021 – Avaliação das iniciativas desenvolvidas no âmbito desta medida de operacionalização

Tabela 15.h
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade Institucional [OP_8]

Objetivo programático

OP_8. Promover a participação de docentes, investigadores, trabalhadores não docentes e estudantes na vida da UMinho

Medidas de operacionalização

Tempos de execução e indicadores de realização

MO_9 Iniciativas de auscultação das pessoas e dos corpos, designadamente sob a forma de encontros abertos, sobre matérias relevantes para a UMinho

- 2018-2021 - Programa anual de iniciativas sobre temáticas relativas à Universidade, à sua missão, aos seus modos de organização e funcionamento, realizado em articulação com órgãos de governo e de consulta e com as UO
- 2018-2021 - Espaço de audiência regular do Reitor aos membros da comunidade académica, a solicitação destes

Tabela 15.i
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade Institucional [OP_9]

Objetivo programático

OP_9. Apoiar a vida associativa dos estudantes e dos trabalhadores da UMinho

Medidas de operacionalização

Tempos de execução e indicadores de realização

MO_10 Plano de apoio à atividade associativa na UMinho

- 2018 - Celebração de contrato programa com a Associação Académica da Universidade do Minho (AAUM)
- 2018 - Celebração de acordo de cooperação com a Associação de Funcionários da Universidade do Minho (AFUM)
- 2018 - Apoio à criação da Comissão de Trabalhadores da UMinho
- 2019-2021 - Desenvolvimento do contrato programa com a AAUM
- 2019-2021 - Desenvolvimento do acordo de cooperação com a AFUM

Tabela 15.j
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade Institucional [OP_10]

Objetivo programático**OP_10.** Desenvolver uma estratégia comunicacional interna, ao serviço da coesão institucional**Medidas de operacionalização****Tempos de execução e indicadores de realização****MO_11** Adoção e desenvolvimento de um plano de comunicação estratégica da UMinho

- 2018 - Aprovação do plano global de comunicação estratégica da UMinho, objetivando a comunicação interna e externa
- 2019 - 2021 – Desenvolvimento e avaliação do plano de comunicação estratégica da UMinho

As tabelas 16.a a 16.i incluem medidas de operacionalização correspondentes à Qualidade de Vida nos *campi* e Infraestruturas.

Tabela 16.a**Medidas de operacionalização relativas à Qualidade de Vida nos *campi* e Infraestruturas [OP_1]****Objetivo programático****OP_1.** Elaborar um plano de desenvolvimento integrado dos *campi***Medidas de operacionalização****Tempos de execução e indicadores de realização****MO_1.** Plano de desenvolvimento integrado dos *campi* para a próxima década, a elaborar com a participação ativa da comunidade académica

- 2018 - Eventos de apresentação e discussão de casos de estudo e boas práticas de planeamento e desenvolvimento de *campi* universitários
- 2019 - Constituição de uma comissão multidisciplinar para a elaboração do plano de desenvolvimento integrado dos *campi*
- 2019 - Aprovação do plano de desenvolvimento integrado dos *campi*
- 2019-2021 - Concretização - do plano de desenvolvimento integrado dos *campi*

Tabela 16.b**Medidas de operacionalização relativas à Qualidade de Vida nos *campi* e Infraestruturas [OP_2]****Objetivo programático****OP_2.** Desenvolver os *campi* como ecossistemas abertos e laboratórios vivos**Medidas de operacionalização****Tempos de execução e indicadores de realização****MO_2.** Programa de utilização dos *campi* como espaços de demonstração,

- 2018-2021 - Realização de atividades educativas e de investigação com impactos significativos na qualidade de vida e no desenvolvimento regional e nacional

abertos à sociedade, valorizando a perceção da sua pertinência enquanto ecossistemas de educação e investigação com impacto no desenvolvimento da região e do país	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 - Organização de laboratórios e <i>workshops</i> práticos e multidisciplinares de criação e experimentação abertos à sociedade• 2018-2021 - Promoção de um evento anual com apresentação de trabalhos de investigação
--	--

Tabela 16.c
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade de Vida nos *campi* e Infraestruturas [OP_3]

Objetivo programático	
OP_3. Promover a modernização e requalificação dos espaços pedagógicos	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_3. Identificação de necessidades de modernização e melhoria dos espaços pedagógicos e elaboração de um plano de requalificação, assegurando a sua adequação a novos conceitos de ensino e aprendizagem	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Levantamento de necessidades de melhoria de espaços pedagógicos• 2018-2019 - Elaboração de um plano de requalificação, assegurando a sua adequação a novos conceitos de ensino e aprendizagem• 2018 - 2021 - Realização de estudos e projetos e lançamento de concursos

Tabela 16.d
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade de Vida nos *campi* e Infraestruturas [OP_4]

Objetivo programático	
OP_4. Qualificar e valorizar os espaços exteriores dos <i>campi</i>	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_4. Plano de promoção do uso dos espaços públicos e verdes dos <i>campi</i> para práticas de lazer, desportivas e culturais, valorizando-os como fator da qualidade de vida dos membros da comunidade	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Desenvolvimento de estudos e projetos para valorização dos espaços verdes dos <i>campi</i>, da circulação pedonal e ciclável nos <i>campi</i> e adequação de eco-circuitos de manutenção• 2018-2021 - Promoção de atividades físicas e desportivas regulares nos <i>campi</i> e na envolvente dos mesmos, em articulação com os SASUM e AAUM• 2018-2021 - Promoção nos <i>campi</i> de eventos regulares de artes visuais e performativas

Tabela 16.e
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade de Vida nos *campi* e Infraestruturas [OP_5]

Objetivo programático	
OP_5. Conservar e qualificar o parque edificado	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_5. Plano e projetos de requalificação a médio prazo dos edifícios da UMinho	• 2018 - Desenvolvimento de ferramentas de apoio à decisão que permitam incorporar toda a informação existente e gerada ao longo do ciclo de vida das infraestruturas
	• 2018-2019 - Elaboração de planos de manutenção de edifícios e equipamentos
	• 2018-2019 - Desenvolvimento de estudos e projetos de conservação e reabilitação do parque edificado, na perspetiva da candidatura a programas de financiamento
	• 2018-20121 – Intervenção no parque edificado

Tabela 16.f
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade de Vida nos *campi* e Infraestruturas [OP_6]

Objetivo programático	
OP_6. Promover a melhoria da mobilidade intra e inter <i>campi</i>	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_6. Projetos de promoção do transporte coletivo, dos percursos cicláveis e pedonais, bem como de uma utilização mais racional dos veículos particulares, em articulação com as autarquias de Braga e Guimarães e com o envolvimento de outras entidades públicas e privadas	• 2018 - Diagnóstico das condições de mobilidade intra e inter <i>campi</i> , em articulação com as autarquias de Braga e Guimarães e com o envolvimento de outras entidades públicas e privadas
	• 2019 - Disponibilização de aplicação para partilha de transporte privado restrita a elementos da UMinho
	• 2018-2021 - Desenvolvimento de projetos para a valorização da circulação pedonal e ciclável nos <i>campi</i>
	• 2021 - Avaliação social e ambiental dos projetos implementados



Tabela 16.g
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade de Vida nos *campi* e Infraestruturas [OP_7]

Objetivo programático	
OP_7. Fomentar o espírito e a cultura de 'estar' e 'bem-estar' na UMinho	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_7. Plano de promoção da inclusão, fomentando a interculturalidade e reduzindo barreiras e fatores de exclusão	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Elaboração de um plano promotor de práticas inclusivas, em articulação com o Conselho de Ética e a Associação Académica• 2019-21 - Desenvolvimento de iniciativas promotoras da inclusão• 2019-21 - Desenvolvimento de projetos promotores da inclusão e interculturalidade

Tabela 16.h
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade de Vida nos *campi* e Infraestruturas [OP_7]

Objetivo programático	
OP_8. Fomentar o uso dos <i>campi</i> para eventos artísticos e criativos de qualidade, que promovam a articulação da UMinho com a comunidade e as cidades em que está instalada	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_8. Programa de eventos artísticos e criativos a realizar nos <i>campi</i> , abertos às populações das cidades e da região	• 2019-21 - Promoção de eventos artísticos e criativos nos <i>campi</i> demonstradores da produção da comunidade académica nesse domínio
	• 2019-21 - Realização nos <i>campi</i> de eventos promovidos no âmbito de iniciativas culturais dos municípios de Braga e Guimarães
	• 2019-21 - Divulgação de iniciativas culturais dos <i>campi</i> nas agendas culturais municipais

Tabela 16.i
Medidas de operacionalização relativas à Qualidade de Vida nos *campi* e Infraestruturas [OP_7]

Objetivo programático	
OP_9. Desenvolver uma estratégia de sustentabilidade ambiental e energética	
Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
MO_9. Conceção e desenvolvimento de um plano de sustentabilidade ambiental e energética da UMinho	• 2018 - Conceção de um plano de sustentabilidade ambiental e energética da UMinho indutor da melhoria dos níveis de qualidade de vida nos <i>campi</i>
	• 2019-2021 - Implementação e monitorização da aplicação do plano de sustentabilidade ambiental e energética da UMinho
	• 2019-2021 - Promoção e incremento da participação da UMinho em <i>clusters</i> , redes e consórcios âmbito da sustentabilidade e qualidade de vida nos <i>campi</i>

6. PROJETOS INSTITUCIONAIS TRANSVERSAIS

As prioridades estratégicas e os objetivos programáticos materializam-se, neste Plano de Ação, não apenas nas medidas de operacionalização antes apresentadas, mas também em projetos institucionais transversais, com impactos múltiplos nos eixos de missão da Universidade, que serão agora considerados.

A UMinho tomou, no final de 2015, a decisão de transformar o seu regime jurídico, tornando-se uma fundação pública em regime de direito privado, explorando as possibilidades abertas pelo RJIES. O regime fundacional tem que ser visto como uma oportunidade para a Universidade reforçar a sua posição através da contratação de pessoal, nomeadamente investigador e não docente, como se indica na tabela seguinte.

Tabela 17
Reforço dos corpos da Universidade e redução da precariedade laboral

PIT_1. Reforço dos corpos de docentes e de investigadores e redução do grau de precariedade das relações contratuais	Tempos de execução e indicadores de realização
	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Abertura de concursos para posições de trabalhadores não docentes e não investigadores• 2018 - Abertura de concursos para investigadores nas diversas vertentes da legislação sobre o “estímulo ao emprego científico”• 2018 - Abertura de posições para investigadores de carreira da UMinho
	<ul style="list-style-type: none">• 2019-2021 - Iniciativas de reforço dos corpos de docentes e de investigadores e redução do grau de precariedade das relações contratuais

Neste contexto, será prosseguido o recrutamento de trabalhadores não docentes e não investigadores, levando a situações de menor precariedade, como consequência da abertura, durante 2018, de cerca de quatro dezenas de concursos.

Neste mesmo âmbito, de busca de quadros com maior estabilidade de relações contratuais será reforçado o ainda muito reduzido corpo de investigadores da Universidade, aproveitando não só as possibilidades abertas pelo quadro legislativo recentemente fechado relativo ao “estímulo ao emprego científico”, mas avançando simultaneamente a Universidade com concursos suportados por verbas próprias.

A renovação do corpo docente da Universidade, que poderá beneficiar também do referido quadro legislativo, deverá passar pela assunção de referenciais negociados com as unidades orgânicas, que, face à situação específica de cada unidade, às alterações no seu quadro de pessoal docente e às condições financeiras da Universidade, permitam balizar as opções a tomar, seja em termos de novas contratações, seja em termos de progressões na carreira.

As unidades orgânicas da Universidade são, por excelência, o lugar de concretização da missão da Instituição. É aqui que têm lugar as práticas de educação e de aprendizagem, que se desenvolvem as atividades de investigação e que se realizam os projetos de interação com a sociedade. Aprofundar a autonomia das unidades orgânicas e, em simultâneo, consolidar a coesão da Universidade é um caminho irrecusável, que servirá o seu desenvolvimento estratégico. A criação do Conselho de

Presidentes de Unidades Orgânicas vem gerar novas condições para a consecução deste desiderato, reforçando a centralidade das unidades orgânicas e potenciando a assunção dos valores essenciais da coesão e da solidariedade intrainstitucionais.

Após a criação e entrada em funcionamento em 2011, da Comissão de Ética, os Estatutos da Universidade de 2017 estabeleceram o Conselho de Ética da Universidade. São atribuições do novo órgão apoiar a conceção e o acompanhamento de políticas e iniciativas promotoras dos princípios éticos e deontológicos nas áreas da investigação científica, do ensino, da interação com a sociedade, bem como no funcionamento geral da Instituição.

Nestas circunstâncias preveem-se as medidas correspondentes à instalação dos novos órgãos estatutários indicados na Tabela 18

Tabela 18
Instalação de novos órgãos estatutários

PIT_2. Instalação dos novos órgãos da Universidade, previstos nos Estatutos de 2017	Tempos de execução e indicadores de realização
	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Início do funcionamento do Conselho de Presidentes das UO; aprovação do Regulamento do Órgão• 2018 - Início do funcionamento do Conselho de Ética; aprovação do Regulamento do Órgão
	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 - Funcionamento do Conselho de Presidentes das UO e do Conselho de Ética

Os novos Estatutos da Universidade fixaram a criação de uma nova unidade orgânica - do tipo unidade de investigação - o “Instituto de Investigação em Biomateriais, Biodegradáveis e Biomiméticos - 3Bs”.

A instalação do I3Bs é, neste quadro, uma experiência inovadora a nível da UMinho e até nacional, sendo assim prioritária, implicando a elaboração e aprovação dos seus estatutos, a definição do seu quadro de pessoal investigador, e não-docente e não investigador, e as formas de articulação com a malha científico-pedagógica da Universidade.

Tabela 19
Instalação do Instituto 3Bs

PIT_3. Instalação da Unidade Orgânica de Investigação I3Bs	Tempos de execução e indicadores de realização
	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Aprovação dos Estatutos do I3Bs• 2018 – Contratação dos quadros necessários ao funcionamento inicial do I3Bs
	<ul style="list-style-type: none">• 2019-2021 – Estabilização do funcionamento do I3Bs e sua articulação com as restantes Unidades Orgânicas da Universidade

Em 2017, a Universidade do Minho viu aprovado pela Comissão Europeia, como resultado de um concurso no âmbito dos grandes projetos *Widening Spreading of Excellence – TEAMING*, um projeto financiado para criação de um grande centro de investigação de excelência europeu em medicina regenerativa e de precisão, com sede em Portugal e com coordenação da UMinho.

O *The Discoveries Centre* reúne cinco universidades nacionais – Minho, Porto, Aveiro, Lisboa, Nova de Lisboa – e a University College London (UCL, Reino Unido), uma das líderes mundiais na área da saúde. Terá sede no Avepark, polos em Aveiro, Porto e Lisboa e um *campus* de suporte em Londres. A sede deste Instituto será instalada num novo edifício da UMinho, a construir ligado ao atual do Grupo 3B's, constituindo assim uma TERM Research Hub (*hub* de investigação em engenharia de tecidos e medicina regenerativa). De forma a poder construir este novo edifício da Universidade do Minho, que servirá de sede ao *The Discoveries Centre* e que não é financiado no âmbito do projecto TEAMING, a UMinho viu também recentemente aprovada a sua candidatura TERM Res Hub, apresentada ao roteiro nacional de infraestruturas científicas estratégicas. A Tabela 20 identifica as fases do processo de instalação da TERM Research Hub.

Tabela 20
Instalação da TERM Research Hub

PIT_4. Construção e funcionamento da Infraestrutura estratégica do Roteiro Nacional - TERM Research Hub	Tempos de execução e indicadores de realização
	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Lançamento do concurso para a construção do novo edifício da TERM Research Hub, denominado Instituto Cidade de Guimarães• 2018 - Instalação da sede do The Discoveries Centre for Regenerative and Precision Medicine
	<ul style="list-style-type: none">• 2019-2021 – Implementação do funcionamento do The Discoveries Centre• 2019-2021 – Contratação do pessoal necessário ao funcionamento da sede do The Discoveries Centre (financiado pela CE) e do novo edifício (financiado pela FCT e CCDR-N)• 2019-2021 – Equipamento científico da nova infraestrutura (financiado pela FCT e CCDR-N)

O regime fundacional vem criar melhores condições para alargar as possibilidades de financiamento da Universidade através do desenvolvimento de iniciativas de *fundraising*, que serão prosseguidas através de uma estratégia orientada para o financiamento de projetos na área patrimonial e cultural, na área da investigação e ciência e ainda na área social, conforme previsto na tabela seguinte.

Tabela 21
Iniciativa Compromisso com a Sociedade

PIT_5. Desenvolvimento de projetos estratégicos com financiamento e envolvimento da sociedade	Tempos de execução e indicadores de realização
	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2020 - Consolidação dos projetos UMinho F2020, através da angariação de 10M € dentro da estratégia de <i>fundraising</i> da Universidade
	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 - Evento Compromisso com a Sociedade (anual)• 2018-2021 – Conceção e concretização de um novo projeto UMinho, no domínio da ação social

Neste âmbito, serão desenvolvidas ações orientadas para a concretização dos projetos incluídos no Programa F2020, incluindo a reconversão do Edifício do Largo do Paço, o restauro do Convento de São Francisco, a consolidação da atividade da Casa de Sarmento, a aquisição e instalação de equipamentos específicos e estratégicos à atividade do IB-S, a criação do Centro de Medicina P5, como centro de

medicina pró-ativa baseada numa prática clínica centrada e partilhada na pessoa e ainda a criação de um centro de desenvolvimento de produtos de nova geração, iMatProd.

A Universidade deve assumir os seus *alumni* como membros efetivos da comunidade académica, providenciando serviços relacionados com a formação, criando contextos de interação entre os seus antigos alunos e promovendo o seu envolvimento em atividades diversas. Neste sentido, serão desencadeadas iniciativas conducentes ao reforço da relação dos *alumni* com a Universidade, ao nível da oferta de emprego, da disponibilização de oferta educativa, da realização de eventos, da sensibilização para o apoio a projetos da Instituição. Tais iniciativas estão referenciadas na Tabela 22.

Tabela 22
Iniciativa *Alumni*

PIT_6. Reforço da comunidade <i>Alumni</i>	Tempos de execução e indicadores de realização
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="671 714 1396 792">• 2018 – Alargamento do programa Mentorias UMinho (empresas de <i>alumni</i> e mentorandos)<li data-bbox="671 792 1396 826">• 2018 – Consolidação da Bolsa de Emprego<li data-bbox="671 826 1396 904">• 2018 – Consolidação da Base de Dados Alumni e migração para nova plataforma<li data-bbox="671 904 1396 938">• 2018 – Reformulação da NewsLetter Alumni<li data-bbox="671 938 1396 972">• 2018 – Desenvolvimento da estratégia Alumni Internacionais<li data-bbox="671 972 1396 1005">• 2018 – Consolidação da iniciativa cartão Caixa Alumni <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="671 1016 1396 1050">• 2018-2021 - Encontro Alumni (anual)<li data-bbox="671 1050 1396 1084">• 2018-2021 – Conferência Alumni (anual)<li data-bbox="671 1084 1396 1162">• 2018-2021 – Desenvolvimento da iniciativa Evento Alumni Internacionais (organização nos países de origem)<li data-bbox="671 1162 1396 1236">• 2018-2021 – Criação de Eventos Alumni locais (outras regiões do país)

A Universidade dispõe hoje de condições de base para a assunção de uma posição relevantíssima no quadro das infraestruturas de supercomputação de suporte à investigação após a assinatura do memorando de entendimento com a Universidade do Texas e a FCT para a instalação do Centro de Computação Avançada do Minho (MACC).

Constituem iniciativas fundamentais, a este respeito, a criação das condições adequadas para a instalação do MACC, de modo a reforçar o apoio às áreas tradicionais e assegurar o desenvolvimento de novas áreas de investigação no âmbito da supercomputação, a assunção de um papel determinante na estruturação e coordenação da atividade nacional de investigação e desenvolvimento em computação avançada, a promoção de articulações com estruturas internacionais, bem como a promoção de atividade económica em áreas de *data intelligence*. A Tabela 23 fixa as etapas de desenvolvimento deste projeto.

Tabela 23
Infraestruturas de supercomputação

PIT_7. Projeto de infraestruturas científicas de supercomputação	Tempos de execução e indicadores de realização
	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Instalação (provisória) do MACC• 2018 - Definição da estrutura de governação do MACC• 2018 – Avaliação das necessidades e eventuais possibilidades de financiamento de outras infraestruturas científicas prioritárias• 2018 – Planeamento do futuro centro MACC (infraestrutura e financiamento)
	<ul style="list-style-type: none">• 2019-2021 – Implementação de um plano de reforço das infraestruturas científicas da Universidade

O lançamento pela FCT da iniciativa CoLab - Laboratórios colaborativos significa a criação de um novo tipo de estruturas que pode vir a ter um impacto significativo na promoção de emprego científico e de emprego qualificado no país, dado o seu compromisso com agendas temáticas específicas de investigação orientadas para a geração de valor, não apenas económico, mas também social.

A Universidade deve estimular e apoiar o envolvimento dos seus investigadores em Laboratórios Colaborativos pelo seu potencial para uma mais efetiva articulação entre o tecido económico e a malha científica do país, conforme se prevê na tabela seguinte.

Tabela 24
Desenvolvimento de laboratórios colaborativos

Medidas de operacionalização	Tempos de execução e indicadores de realização
PIT_8. Apoio à criação e desenvolvimento de laboratórios colaborativos	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Referencial para suporte a candidatura e desenvolvimento da atividade dos CoLabs
	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 - Apoio ao desenvolvimento dos CoLabs aprovados com participação da UMinho

O Projeto Bosch acabou por se tornar numa emblemática experiência de interação com a sociedade, nas áreas da investigação, do desenvolvimento e da inovação produzidas na UMinho

Em concreto, o primeiro grande projeto UMinho/Bosch (HMIExcel) envolveu 205 investigadores e 95 novas contratações, criando-se 12 patentes. O segundo grande projeto UMinho/Bosch (Innovative Car HMI, a terminar em 2018) envolveu já 288 investigadores, 267 novas contratações e a criação de 22 patentes. Ambos os projetos, nos 5 anos de desenvolvimento, corresponderam a um financiamento global de cerca de €75 M.

O impacto destas iniciativas, para a Bosch, para a UMinho, para a região e para o país são de tal forma singulares que a UMinho manterá e reforçará esforços no sentido de garantir a continuidade e ainda uma maior consolidação deste tipo de iniciativas, bem, como alimentará a criação de estruturas de investigação, desenvolvimento e inovação comuns, como são já exemplo a criação do DoneLab e o projeto de criação do DTLab.

Tabela 25
Projetos especiais de interação com a indústria

PIT_9. Apoio à parceria UMinho/Bosch	Tempos de execução e indicadores de realização
	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Conclusão do projeto Innovative Car HMI• 2018 – Arranque da 3ª fase da parceria, Projeto SensibleCar
	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 - Apoio contínuo à preparação de novas candidaturas a financiamento competitivo UMinho/Bosch• 2018-2021 – Apoio contínuo ao desenvolvimento de projetos da parceria UMinho/Bosch• 2018-2021 – Apoio contínuo à criação e consolidação de estruturas paralelas de interação UMinho/Bosch (exemplos: DoneLab; DTLab, etc)

A Universidade do Minho trabalhará também com a IBM Corporation na Q Initiative, com vista ao desenvolvimento da computação quântica, nomeadamente em algoritmos para *software* destinado a estas futuras máquinas com muito grande capacidade de cálculo. Neste contexto, foi assinado um acordo de confidencialidade relativo à utilização de aplicações e outro material de investigação pela equipa a UMinho a envolver neste projeto. A atividade da UMinho no domínio das ciências e tecnologias quânticas será centrada no QuantaLab, em parceria com o INL e, futuramente outras instituições, nos termos indicados na tabela seguinte.

Tabela 26
Projetos na área das ciências e tecnologias quânticas

PIT_10. Desenvolvimento do QuantaLab	Tempos de execução e indicadores de realização
	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 - Apoio ao desenvolvimento de atividade I&D nos domínios dos materiais, computação e comunicações quânticas
PIT_11. Desenvolvimento da área científica da computação quântica	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2021 - Apoio à criação e desenvolvimento da interação com parceiros internacionais no desenvolvimento da área da computação quântica• 2018-2021 – Alterações curriculares nos projetos de ensino relevantes para esta área

A Universidade do Minho dispõe hoje, no seu parque edificado, sobretudo na cidade de Braga, de um conjunto de edifícios que se encontram subaproveitados ou mesmo sem utilização, como é o caso dos edifícios da Rua D. Afonso Henriques, Rua de Nossa Senhora do Leite, Rua do Castelo, Avenida Central e Rua D. Pedro V. Importa estudar soluções que, subseqüentes à avaliação do edificado, possam sustentar soluções seja de recuperação, seja de aluguer, seja de alienação deste património, no eventual quadro de revisão do Plano de Investimentos da Instituição, como se prevê na tabela seguinte.

Tabela 27
Parque edificado da Universidade

PIT_12. Definição de soluções para unidades do parque edificado da Universidade	Tempos de execução e indicadores de realização
	<ul style="list-style-type: none">• 2018 - Avaliação dos edifícios não utilizados ou subaproveitados• 2018 - Decisão sobre destino dos edifícios• 2018 - Revisão do Plano de Investimentos
	<ul style="list-style-type: none">• 2019-2021 - Operações de requalificação ou alienação de edificado

O agravamento das condições de alojamento nas cidades de Braga e Guimarães requer que esta seja uma área da ação social a merecer particular atenção por parte da Instituição. Acresce àquele facto o de a Universidade receber, no quadro das parcerias que vai consolidando, um número crescente de estudantes e investigadores e professores estrangeiros, para quem soluções específicas de alojamento devem ser previstas. De momento, o Estado não prevê nenhum linha de financiamento deste tipo de infraestruturas. Ainda assim, deve a Universidade proceder a um levantamento das suas necessidades e preparar projetos que lhes correspondam, na expectativa de serem encontradas fontes de financiamento do Estado ou resultantes de doações.

Tabela 28
Projeto de construção de residências universitárias

PIT_13. Construção de residências universitárias	Tempos de execução e indicadores de realização
	<ul style="list-style-type: none">• 2018-2019 - Avaliação das necessidades e desenvolvimento de projetos• 2018-2019 - Definição de soluções de financiamento
	<ul style="list-style-type: none">• 2019-2021 - Concretização dos projetos

7. NOTA FINAL

A mudança no regime jurídico da Universidade significa a entrada num novo ciclo institucional cujas bases a homologação dos novos Estatutos veio completar. Este novo ciclo, que se caracteriza pela existência de novos órgãos, sejam da Fundação sejam do estabelecimento de ensino, comporta novos desafios e exige uma acrescida atenção às relações intrainstitucionais, como condição para o reforço da coesão da Universidade e para uma consecução plena da sua missão.

A concretização do que se encontra previsto neste Plano de Ação carecerá sempre de uma articulação estreita com os órgãos da Fundação e da Universidade e requererá como condição fundamental um envolvimento ativo e comprometido de todas as unidades da Universidade, de todos os professores e investigadores, de todos os estudantes de todos os trabalhadores não docentes e não investigadores.

Requererá também, passados quase cinco anos sobre a sua aprovação, uma revisitação do Plano Estratégico. Novas condições externas, no quadro europeu e no quadro nacional, a realidade atual da UMinho e os novos desafios com que se confronta, os projetos em desenvolvimento e os projetos prospetivados sugerem fortemente a necessidade de se avançar como uma revisão do Plano Estratégico da Universidade, iniciativa que o Reitor desencadeará durante o corrente ano de 2018.

Entende-se que Plano de Ação que se propõe aos órgãos da Universidade é relevante, desafiante e mobilizador e que a equipa reitoral em funções saberá promover uma sua efetiva concretização. Assim, a UMinho continuará a formar mais e melhores cidadãos e profissionais, prosseguirá a sua afirmação



como instituição que se encontra na linha da frente da produção de conhecimento novo e reforçará o seu papel de agente ativo na promoção do desenvolvimento social, cultural e económico de Portugal.

Rui Vieira de Castro

Reitor