

Programa de Ação

2022-2026

Luís Carriço

Candidatura a Diretor

Faculdade de CIÊNCIAS da
Universidade de Lisboa

Junho de 2022

Tabela de Conteúdos

1	Sumário.....	1
2	CIÊNCIAS em 2022.....	3
2.1	Investigação	4
2.2	Ensino.....	8
2.3	Inovação, empreendedorismo e ligação à sociedade.....	11
2.4	Informação, qualidade e tecnologia	14
2.5	Internacionalização, relações exteriores e imagem.....	16
2.6	Pessoas, organização e infraestruturas	18
2.7	Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	20
2.7.1	Forças.....	20
2.7.2	Fraquezas	21
2.7.3	Oportunidades.....	21
2.7.4	Ameaças	21
3	Estratégia, medidas e políticas.....	23
3.1	Visão.....	23
3.2	Eixos do Programa	25
3.2.1	Investigação	27
3.2.2	Ensino	32
3.2.3	Inovação, empreendedorismo e ligação à sociedade	37
3.2.4	Informação, qualidade e tecnologia	41
3.2.5	Internacionalização, relações exteriores e imagem	44
3.2.6	Pessoas, organização e infraestruturas	48
3.3	Estrutura de Governo	52

1 Sumário

Este documento apresenta o programa de ação da minha candidatura a Diretor da Faculdade de CIÊNCIAS da Universidade de Lisboa (FCUL). Começa por fazer uma análise de CIÊNCIAS e da sua situação atual, apontando os seus aspetos positivos e negativos, as oportunidades e as ameaças a que se expõe. É indiscutível referir a qualidade da investigação em CIÊNCIAS, reconhecida nesse aspeto como a melhor Escola da Universidade de Lisboa (ULisboa), com um impacto internacional assinalável e com pessoas e Centros de Investigação de excelência. É igualmente indiscutível a qualidade do seu ensino, patenteado nos seus *Alumni*, reconhecida pelos seus empregadores. A liderança do seu centro de incubação de empresas no seio da ULisboa é evidente, como o são os seus programas de formação em empreendedorismo. A aposta na informação como base para a tomada de decisão e em sistemas cada vez mais integrados, sustentáveis e seguros constituem uma mais-valia inestimável. Não posso fechar a caracterização positiva de CIÊNCIAS sem mencionar os seus quadros técnicos e administrativos, de uma qualidade e dedicação ímpares.

Infelizmente, a Escola também apresenta fraquezas. Assinalarei neste resumo aquelas que considero mais pungentes, a saber, a fragmentação das seus Centros de Investigação e o seu desalinhamento com CIÊNCIAS que é também reflexo de outra, tão ou mais importante, o *deficit* identitário para com CIÊNCIAS, ou ainda a ausência de uma estratégia concertada para a investigação e participada por todos os seus docentes e investigadores. Acrescentaria a estas, a necessidade de uma Imagem ainda mais forte de CIÊNCIAS como Escola de Investigação, Ensino e Inovação que, na verdade, não está dissociada das anteriores.

O próximo quadriénio não é desprovido de oportunidades nem de ameaças. No conjunto das primeiras há que assinalar o posicionamento atual de Portugal como atrator de pessoas, empresas e inovação, ou o reconhecimento por algumas empresas da relevância da investigação, ensino e inovação universitária. No domínio das ameaças ousou apontar a concorrência universitária e a sua proatividade na captura de alunos, funcionários e financiamento, a instabilidade do financiamento da investigação e a provável continuação do subfinanciamento das universidades pelo orçamento de estado, a que se acrescentam as desconcertadas imposições da tutela à gestão das escolas de Ensino Superior.

A segunda parte deste programa apresenta um conjunto de medidas que pretendo pôr em marcha no mandato que se avizinha e que visam colmatar as fraquezas enunciadas e mitigar as ameaças percebidas, aproveitando algumas das oportunidades identificadas e, desejavelmente, reforçando as atividades em que CIÊNCIAS já é forte. Organizei as medidas nas mesmas áreas em que fiz a análise anterior, definindo assim os eixos do meu programa. Optei por anunciar apenas 7 medidas por eixo que refletem algumas decisões estratégicas que penso concretizar, alinhadas, deve dizer-se, com as orientações do mandato anterior e com o parecer da Comissão Externa de Acompanhamento, que recentemente nos visitou.

No eixo da Investigação saliento a implementação da reestruturação estratégica dos Centros de Investigação e Desenvolvimento, a Definição de uma Agenda de Investigação de CIÊNCIAS em coordenação com o Conselho Científico, e a concretização das Infraestruturas

Laboratoriais de Ciência e Tecnologia. Não menos importante, relevo o incremento das políticas de apoio aos docentes-investigadores, quer na dimensão financeira, quer na dimensão de formação.

No eixo de Ensino há pelo menos duas medidas que devo mencionar: a atualização e adaptação dos métodos de ensino e a aproximação do ensino aos ideais de Bolonha e, mais uma vez, a proposta de programas de formação para docentes em diferentes vertentes da atividade. Todas estas medidas contarão, naturalmente, com a participação intensa do Conselho Pedagógico, uma vez que só farão sentido se articuladas com a ação e orientações emanadas por este órgão. Devo também mencionar não só a continuação da revisão, concertada e holística, da oferta dos 2º e 3º ciclos, mas também, a reflexão alargada sobre a oferta do 1º ciclo.

Ao nível da Inovação e Sociedade há que continuar os programas em curso, incluindo o acompanhamento de processos de Propriedade Intelectual, a Internacionalização do Tec Labs e o reforço das atividades do Laboratório Vivo para a Sustentabilidade. Como novas medidas saliento a dinamização da Escola de Pós-graduação e o reforço e coordenação das atividades conducentes à constituição de parcerias com instituições e empresas, que levem à extensão da Escola para dentro e fora do campus, ou à extensão daquelas para dentro de CIÊNCIAS.

Na vertente da Informação, Qualidade e Tecnologia, saliento como objetivo estratégico a longo prazo a desmaterialização da grande maioria dos processos administrativos e a procura de certificações de qualidade, sejam no seio da A3ES, sejam por entidades de certificação profissionais. No âmbito do melhoramento dos Sistemas de Informação, a integração e coerência são palavras de ordem. Destaco ainda a ampliação e modernização do Centro de Dados e Processamento de CIÊNCIAS.

Na Imagem, Internacionalização e Relações Exteriores muito foi feito, mas muito mais há a fazer. Neste eixo assinalo a consolidação da imagem de CIÊNCIAS como Escola de Investigação Ensino, Inovação e ligação à Sociedade e do estímulo ao reforço identitário da Escola. CIÊNCIAS terá um novo site, mais dinâmico e digitalmente acessível e a divulgação de ciência, de oportunidades de ensino e de resultados de inovação serão objeto de um programa de formação, para todos os que o desejem.

O eixo final do meu programa aborda Pessoas, Infraestruturas e as questões da sua Organização. Neste programa de ação destaco a questão das contratações de funcionários administrativos e técnicos e a contratação de docentes e investigadores de carreira. Abordo ainda a concretização na prática da reestruturação das Unidades de Serviço, e o relançamento da discussão em volta da reorganização dos Departamentos. Não esqueço, no final, a requalificação de infraestruturas e a criação de um regulamento de espaço para CIÊNCIAS.

Estou convicto de que as medidas aqui propostas permitirão fazer avançar CIÊNCIAS em direção ao patamar de Excelência, no qual todos reconhecemos que a nossa Escola se deve, a todos os níveis, posicionar.

2 CIÊNCIAS em 2022

A Faculdade de CIÊNCIAS da Universidade de Lisboa (FCUL) é uma Escola de uma Instituição de Ensino Superior (IES) com uma cultura de investigação dinâmica, diversificada e potencialmente multidisciplinar, com um ambiente pedagógico aberto e inclusivo e uma oferta formativa diferenciada, que potencia as sinergias inevitáveis entre as diferentes áreas científicas que acolhe. Para além disso, o seu crescente e tendencialmente mais estruturado apoio à inovação e à ligação à sociedade, fomenta a participação de todos no cumprimento da implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. CIÊNCIAS é, em 2022, uma Escola onde é possível fazer mais e melhor investigação, melhor ensino e transferir tecnologia e conhecimento de forma mais proativa para o tecido industrial e para a sociedade em geral.

CIÊNCIAS é hoje sustentada por sistemas de garantia de qualidade e de suporte à informação e por plataformas tecnológicas que vão permitindo uma gestão cada vez mais racional das Unidades de Serviço (US), dos Departamentos, das Estruturas de Investigação e Desenvolvimento (EI&D)¹ e das pessoas, potenciando a abertura e o dinamismo que se deseja para as atividades fundamentais da Escola, num ambiente gerido dentro dos exigentes parâmetros impostos pelo seu enquadramento institucional.

Em 2022, é possível reconhecer em CIÊNCIAS uma Escola melhor, mais sólida, governada de forma mais transparente, suportada por uma organização racional tendencialmente norteadas por indicadores objetivos, em que alunos e funcionários, docentes, investigadores e quadros técnicos e administrativos, exercem as suas atividades com eficiência, num espírito que se pretende que seja de colaboração para a excelência e culturalmente aberto, que reconhece a qualidade e a igualdade e que se gere por princípios simultaneamente racionais e humanistas.

Nas secções seguintes farei uma análise de CIÊNCIAS em maior detalhe, que se materializa no final do capítulo numa lista, necessariamente resumida, das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que vejo e antevejo para a instituição. Começarei por abordar aquilo que considero os três exercícios fundamentais de uma Escola de Ensino Superior Universitário: a Investigação, o Ensino e a Inovação e a ligação à Sociedade. A ordem escolhida da sua apresentação não se baseia em algum preconceito de importância ou de centralidade. Na verdade, creio firmemente que numa Universidade atual todos os exercícios referidos são igualmente relevantes e centrais. Uma Escola de Ensino Superior Universitário sem Investigação não é Superior, nem Universitária; sem Ensino, não é Escola; e sem Inovação e ligação à Sociedade, define-se e torna-se cada vez mais irrelevante. Começo pela Investigação porque considero que o Ensino, em particular o de 2º e 3º ciclos, deve emanar daquela, tornando por isso mais fácil para mim discorrer sobre o Ensino depois de expor considerações

¹ De acordo com os Estatutos da FCUL, “a estrutura da Faculdade assenta num modelo organizacional de base matricial que promove a interação entre Departamentos e Estruturas de Investigação e Desenvolvimento (EI&D)” [...] As EI&D gozam de autonomia científica, exercida nos termos da lei e dos padrões éticos a que estão sujeitas, atendendo à missão da Faculdade nos domínios da investigação e desenvolvimento.

sobre a primeira. Começo também pela Investigação porque a Inovação, no seio da Escola, deve basear-se no que CIÊNCIAS faz na primeira, e simultaneamente, potenciá-lo.

De seguida, abordo dois temas sem os quais a gestão destes três exercícios fundamentais não é possível, num mundo competitivo. O primeiro é o da Informação, simbioticamente ligado à Tecnologia e desejavelmente ligado à Qualidade. O segundo é a Visibilidade, entendida aqui a todos os níveis: nacional e internacional, científica, académica, económica e social. Sejam claros, sem uma gestão cuidada da Informação não há instituições eficientes. Sem uma proatividade competitiva na Visibilidade não seremos eficazes. Por fim, analiso os aspetos, verdadeiramente centrais, das Pessoas, das infraestruturas de suporte e da sua organização. Sem elas, estou certo, CIÊNCIAS não existiria.

2.1 Investigação

É inegável a qualidade da investigação que se faz em CIÊNCIAS. Por via da minha participação na Direção que agora termina o seu mandato, no Conselho Coordenador da Universidade, no Conselho Científico da FCUL, na Comissão Coordenadora da Avaliação do Desempenho dos Docentes, na direção duma Unidade de Investigação de CIÊNCIAS e noutros órgãos e comissões da FCUL e da Universidade de Lisboa (ULisboa), em que, por inerência, por eleição ou por nomeação estive envolvido, foi possível reconhecer esta qualidade de forma muito objetiva e também de forma relativamente abrangente. A FCUL conta com docentes e investigadores que produzem resultados científicos ao mais alto nível, patente nas suas publicações em fóruns de elevada qualidade e no reconhecimento que ganham pelos seus pares, a nível internacional. O reconhecimento dessa qualidade no seio das escolas da ULisboa foi claramente expresso ao apontar CIÊNCIAS como a segunda escola da ULisboa com maior índice de desempenho de investigação desde o ano de 2016 até agora, em termos absolutos, e a 1ª se contarmos o rácio da produção e reconhecimento científicos por equivalente a tempo integral (*per capita*). Considerando o posicionamento da ULisboa no panorama nacional, e mesmo internacional, é lícito reafirmar a inegabilidade da afirmação acima asseverada.

Para além da Excelência individual, CIÊNCIAS conta com Centros de Investigação e Desenvolvimento (CI&D)² da mais elevada qualidade, que, contribuindo igualmente para a captura de fundos competitivos, se suportam na qualidade da investigação que os seus membros desenvolvem. Na avaliação de 2018, dos 19 CI&D da FCUL, 12 foram reconhecidos com classificações de Excelente, e 5 Muito Bom, havendo apenas 2 CI&Ds classificados com Bom, um dos quais recebeu recentemente uma nota da entidade avaliadora que reconhece a sua elevada qualidade. O próximo exercício de avaliação das Unidades de Investigação e Desenvolvimento (UI&Ds), com início previsto para o final de 2022, é certamente uma oportunidade para melhorar estes resultados, aliando à qualidade da investigação, uma

² – De acordo com os Estatutos da FCUL, os CI&D são Estruturas de Investigação e Desenvolvimento (EI&D) que constam do quadro do Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia como instituições de investigação e desenvolvimento (Decreto-Lei n.º 63/2019, 16/5), tendo como instituição de acolhimento a Faculdade e incluem: Laboratórios Associados (LA); Unidades de I&D (UI&D); Polos de LA ou de UI&D.

preparação cada vez mais profissional da submissão das candidaturas e um enfoque e reorganização que se adequa às exigências de CIÊNCIAS e às do próprio processo avaliativo.

A FCUL de 2022 conta ainda com 4 novas participações em Laboratórios Associados (LAs), para além da participação no Instituto Dom Luís, LA que manteve o seu estatuto, sendo o único liderado por CIÊNCIAS, através da CI&D homónima. Espera-se, como previsto para os consórcios que sejam detentores deste estatuto, que venham a cooperar para a melhoria e sustentabilidade da investigação no universo de CIÊNCIAS, contribuindo para a definição de políticas públicas adequadas às Instituições de Ensino Superior, dotando os CI&Ds envolvidos de maior capacidade para atrair talento e captar financiamento, complementar ao do financiamento público nacional. Esta participação em 4 LAs é, sem dúvida, uma oportunidade que não deve ser desperdiçada e que não se pode basear no financiamento diminuto atribuído a estes LAs, mas na capacidade que as suas novas contratações deverão ter para manter níveis de financiamento sustentáveis.

Ainda relativamente à captação de fundos competitivos de financiamento para investigação e desenvolvimento, oriundos de instituições e empresas nacionais e internacionais, a FCUL de 2022 revê-se positivamente, apesar das incoerências e da volatilidade da disponibilização de fundos nacionais, frequentemente suportada por regras pouco claras e opções políticas alheias à qualidade científica por parte das entidades que gerem os apoios à ciência e à inovação. No caso dos LAs, foi claro que o financiamento atribuído se deveu menos à qualidade científica dos consórcios e mais aos erros cometidos num passado não tão recente. A abertura dos novos concursos de estímulo ao emprego científico (CEEC), com uma parte especificamente dedicada aos LAs depauperados no processo de atribuição do estatuto, e lançada recentemente em resposta às pressões da comunidade (pressão para a qual a FCUL contribuiu decisivamente e em unísono nas reuniões com os decisores da tutela), é uma oportunidade a não perder, ainda que não passe de uma tentativa de corrigir uma anomalia grave de distribuição de fundos públicos.

A gestão dos CI&Ds (que incluem os LAs), e por essa via a sua representação jurídica, é feita pela FCUL e pela Associação para a Investigação e Desenvolvimento de CIÊNCIAS, a FCiências.ID. Esta última foi criada com o intuito de agilizar procedimentos de gestão de projetos de I&D, para os quais a natureza de CIÊNCIAS como Unidade Orgânica de uma IES pública, cria obstáculos incompatíveis com a eficiência que é fundamental nesta atividade e que a competição com outras instituições exige. Deve dizer-se que a sua criação em 2017, como Associação, da qual a FCUL é a principal associada juntamente com empresas de relevo em vários setores económicos, e a sua atividade desde então, que incluiu a transição das atividades da antiga Fundação da FCUL para a FCiências.ID, demonstraram não só uma capacidade de gestão assinalável por parte dos seus órgãos dirigentes, mas também a excelência dos seus funcionários, ambas já patentes na sua antecessora, a Fundação da FCUL. Várias instituições internacionais de investigação e de ensino superior têm solicitado à FCiências.ID, que até agora tem rejeitado, a gestão de projetos que lideram, reconhecendo a sua elevada qualidade. destacar o apoio profissional dado pela FCiências.ID a investigadores de CIÊNCIAS candidatos a fundos do European Research Council (ERC) e que durante este mandato se traduziu em 4 candidaturas ganhadoras. São igualmente de relevar, a Direção de

I&D, a de Recursos Humanos e a Financeira e Patrimonial da própria FCUL, que, embora participando na gestão dos CI&Ds e dos seus projetos de forma menos acentuada, o fazem com uma dedicação invulgar e com uma qualidade difícil de atingir tendo de lidar com os regulamentos bem mais espartanos que recaem sobre as instituições públicas.

Finalmente, CIÊNCIAS posiciona-se do ponto de vista de investigação em áreas científicas variadas com potencial fortemente sinérgico, e que endereçam problemas fundamentais para a sociedade, que se revestem de uma extraordinária atualidade, e potenciam áreas do conhecimento de fronteira, fortemente inovadoras e, em muitos casos, pioneiras. Neste contexto, a dimensão multidisciplinar interna de CIÊNCIAS, aliada ao seu posicionamento numa ainda mais multidisciplinar ULisboa, entroncada nas fortes relações com o tecido social e empresarial envolvente, nacional ou internacional, e suportada pela excelência da sua investigação, coloca-a numa posição privilegiada para se revelar com um impacto científico e de inovação acima da grande maioria das Escolas de Ensino Superior em Portugal.

É preciso dizer, no entanto, que nem tudo é perfeito na investigação feita nesta Escola. Ao nível organizacional, por exemplo, há a destacar o excessivo número de CI&Ds nalgumas áreas científicas e a dispersão de docentes e investigadores de CIÊNCIAS em CI&Ds da FCUL com inter-relações científicas evidentes. Estes CI&Ds só teriam a ganhar com colaborações mais estreitas e modelos de gestão integradores que, estou certo, deixariam a cada investigador, docente ou não, mais disponibilidade para o que realmente é relevante nesta dimensão: as atividades de investigação e as contribuições científicas delas decorrentes. Este aspeto, identificado no anterior plano de ação foi confirmado pela Comissão Externa de Aconselhamento, de âmbito internacional, entretanto criada.

Na FCUL de 2022 é já claro o processo de preparação da reestruturação dos CI&Ds de CIÊNCIAS, que deverá materializar-se na próxima avaliação das Unidades de Investigação e Desenvolvimento (UI&Ds) pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), como se disse, com submissão prevista no final do ano corrente. A inclusão nos Estatutos de medidas de responsabilização, e as reuniões tidas pela Direção com alguns dos CI&Ds da FCUL, fazem antever uma redução considerável da dispersão acima mencionada, e constitui uma oportunidade única para diminuir substancialmente a referida fragmentação de CI&Ds. É, todavia, indispensável continuar o trabalho já encetado, levando-o a bom termo, nas datas já previstas no plano de ação anterior.

Para a aproximação dos CI&Ds de CIÊNCIAS e a preparação da sua reestruturação contribuíram também a divulgação dos resultados científicos de cada um deles pelos seus congéneres, seja em reuniões explicitamente realizadas para o efeito, seja em simpósios multidisciplinares, como o dia da investigação em CIÊNCIAS - já com 3 edições e com a instituição do prémio de melhor investigador da FCUL -, seja através de concursos de projetos de investigação internos a CIÊNCIAS, como o que foi lançado, com candidaturas obrigatoriamente participadas por vários CI&Ds. Ainda assim, considera-se que há que ir mais longe, através da criação de infraestruturas comuns, umas em curso outras já planeadas, ou partilha de redes de contactos e conhecimento. O incentivo ao trabalho conjunto dos CI&Ds, a partilha de recursos e contactos, na sequência da troca de experiências e

conhecimento, potencia a oportunidade de candidaturas conjuntas a novas fontes de financiamento que, cada vez mais, exigem a mistura de saberes que só CIÊNCIAS na sua plenitude, tem.

Ainda no tema do enquadramento das pessoas nos CI&Ds, e embora cada vez mais docentes e investigadores da Faculdade estejam afiliados em CI&Ds de CIÊNCIAS, é necessário continuar o trabalho de manter nesses CI&Ds todos aqueles que fazem investigação de elevada qualidade. Aliás, este ensejo deve ser levado ainda mais além, criando condições para atrair para CIÊNCIAS docentes-investigadores de topo, por exemplo, detentores de bolsas do ERC (mas não se esgotando aí), ou para garantir que os nossos docentes-investigadores de topo não procurem desenvolver a sua carreira fora de CIÊNCIAS. A abertura de concursos que permitam a promoção dos nossos docentes-investigadores, ainda que em competição internacional, ou a atração de investigadores do mais alto gabarito, exteriores a CIÊNCIAS, embora já iniciada, deve tornar-se ainda mais intensa. As mudanças geopolíticas na Europa e a aparente qualidade de vida em Portugal constituem uma oportunidade única para atrair docentes-investigadores de topo, o que, mesmo considerando as dificuldades decorrentes da legislação em vigor, deve ser um dos objetivos de CIÊNCIAS. A aprovação recente do regulamento de serviço docente que permite a libertação de docentes-investigadores, total ou parcialmente, para tarefas de investigação, mediante indicadores objetivos de qualidade científica e de captação de financiamento competitivo, vem clarificar a aposta da FCUL na investigação e contribuir para a tornar mais atrativa nesta vertente.

No sentido de compreender e agir racionalmente em qualquer das questões anteriores está pressuposto um modelo de avaliação, seja de Estruturas (CI&Ds), seja de indivíduos. Se é certo que as instituições que tutelam o Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia tentam endereçar as primeiras, ainda que por vezes de forma desviante ou discricionária, é também certo que a avaliação dos segundos é da responsabilidade das Escolas. Logo em 2018, durante o mandato que agora acaba, e relativamente aos docentes, a análise dos dados da primeira avaliação objetiva deu origem a alterações ao Regulamento de Avaliação do Desempenho Docente (RADD). A sua aplicação ao triénio 2019-2021 teve também resultados, nos quais, apesar de recentes, é já possível observar os efeitos positivos e negativos das referidas mudanças. Um desses efeitos, é a necessidade de fazer mais do que atividades de Ensino para obter a classificação mais elevada, incentivando, portanto, as atividades de investigação e extensão. Nota-se, todavia o registo e o reconhecimento reduzidíssimo destas atividades de extensão e alguma sobrevalorização de aspetos particulares da investigação. Em relação às diferentes áreas científicas, continuam a notar-se indicadores de desempenho com diferenças acentuadas, mesmo com fatores de harmonização que, em algumas áreas, tentam compensar os ritmos mais pausados de criação dos respetivos indicadores de atividade. Individualmente é ainda possível notar que há cerca de 30% de docentes-investigadores cujos níveis de atividade em investigação estão muito abaixo do desejável.

Finalmente, durante este período de 4 anos, foi ainda definido o modelo de avaliação dos investigadores não-docentes, baseado no regulamento aplicado aos docentes com os devidos ajustes legais. Este modelo foi aplicado pela primeira vez na FCUL, e incidiu sobre todo o percurso na carreira destes membros de CIÊNCIAS, sendo obrigatória para todos os

investigadores de carreira nos últimos 2 anos. Também aqui, a análise dos dados revela investigadores com níveis de atividade reduzidíssima, em contraponto a investigadores com atividade de investigação comparável à dos docentes que mais investigação fazem. Estes resultados vêm validar a convicção de que a política de contratação de investigadores de carreira, não docentes, deve manter uma lógica marginal nas Instituições de Ensino Superior. No computo geral, os vários conjuntos de dados de avaliação agora disponíveis, devem ser profundamente estudados de forma a identificar as fragilidades nas atividades de investigação (e nas outras vertentes) e reforçar as medidas de incentivo e reconhecimento da excelência.

2.2 Ensino

CIÊNCIAS tem uma oferta formativa de elevada qualidade. Muitos dos seus *Alumni* desempenham, a nível nacional e internacional, papéis relevantes na sociedade, em empresas do mais alto gabarito, em instituições de charneira na investigação ou na inovação, ou em instituições de impacto social vincado, nas diferentes áreas de formação da Escola, sem exceção. Este indicador da qualidade formativa representa uma oportunidade única na divulgação da FCUL, dentro e fora de si mesma, com impacto na atratividade de novos alunos, na captura de parcerias e financiamento para a Escola e, sobretudo, na criação de uma identidade de CIÊNCIAS de que todos se orgulhem. Alguns casos são já evidentes na atribuição de prémios de mérito por empresas, algumas delas lideradas por *Alumni*, e outras que os acolheram em anos passados, e que reconhecem em CIÊNCIAS essa excelência. É também claro que este espírito e aquela oportunidade só é possível numa instituição que coloca o aluno no centro das atividades de ensino, apoiando-o e reconhecendo o seu mérito.

A qualidade na formação dos alunos de CIÊNCIAS, nos diferentes ciclos de estudos, está inexoravelmente enraizada na excelência dos seus docentes. Essa excelência, cujos indicadores acima referem, senão por todas as outras razões, ficou clara na adaptação do ensino à situação pandémica em que vivemos nos últimos 2 anos e meio. Por diversas vezes se passou de ensino totalmente presencial, para totalmente remoto, com avaliações ora remotas, ora presenciais, numa demonstração de capacidade, versatilidade e empenho invejável a todos os níveis. É de relevar que estas alternativas situacionais acarretaram, em muitos casos, alteração profunda dos métodos de ensino, aprendizagem e avaliação, em que muitos docentes se empenharam e excederam, aproximando-nos, finalmente, de modelos mais próximos de Bolonha. Hoje, o ensino e as avaliações voltaram às versões presenciais, pontualmente enriquecidas com eventos remotos, síncronos ou assíncronos, que melhoram, quando adequadamente aplicados, a eficiência do ensino e mesmo a motivação dos alunos. A experiência adquirida neste período constitui, reconhecidamente por todos os que se empenham no ensino de qualidade, uma mais-valia a explorar. Todavia, deve decorrer de uma reflexão profunda e de uma adaptação e formação de docentes e profissionalização de serviços, que permita ao Ensino Superior em CIÊNCIAS tornar-se mais eficaz, atrativo e eficiente, aproximando-se dos ideais Europeus, sem, no entanto, perder os elementos diferenciadores e a qualidade que lhe é reconhecida.

A FCUL de 2022 reconhece publicamente essa excelência dos seus docentes, fazendo-o anualmente desde 2019, no seu dia de CIÊNCIAS, através dos Reconhecimentos de Excelência na Docência. Também em 2019, foi iniciado o programa anual de formação pedagógica de docentes, que se tem materializado em 4 ações de formação de curta duração por ano. Pelo workshop anual de acolhimento a novos docentes e investigadores, passaram desde a primeira edição, em 2020, mais de 100 novos membros de CIÊNCIAS, sendo aí confrontados com a cultura e com os métodos de funcionamento da nossa Escola e com formação pedagógica inicial, acelerando a sua integração na comunidade. A instituição da carta de notícias digital (newsletter) e um site de partilha de experiências veio facilitar a troca de informação e a partilha de recursos, fundamental para uma adaptação consciente dos métodos de ensino à realidade imposta pela pandemia. Finalmente, a criação de um gabinete de formação e desenvolvimento académico e a contratação de um funcionário técnico administrativo com larga experiência de apoio ao ensino remoto, vem trazer a CIÊNCIAS a base do apoio profissional que se pretende a este nível. Em resumo, a FCUL de 2022 tem finalmente estabelecidos os processos fundamentais para a reformulação do ensino e dos seus métodos, que deve concretizar. Esta é uma oportunidade que não pode ser perdida.

Para além dos dois intervenientes internos anteriormente referidos, alunos e docentes, não deve ser ignorado o papel dos funcionários administrativos e técnicos na criação de um ensino de qualidade. Tal como aos docentes e aos alunos, foi requerido a estes trabalhadores uma transformação profunda da forma de funcionar, à distância e no suporte ao ensino remoto, apoiando ainda assim, alunos e docentes, bem como na adaptação de horários e logística de ensino. Não obstante, continuou-se o processo de acreditação dos cursos, a sua avaliação de acordo com o calendário mutável da A3ES com taxas de sucesso assinaláveis, e a renovação dos regulamentos de todos os ciclos de estudo que assim o exigiram.

A FCUL de 2022 apresenta-se ao nível do apoio ao Ensino como uma organização reestruturada, mais racional e com um elevado e indispensável potencial de controle da complexidade e necessidade de adaptação com que tem que lidar. Esta complexidade decorre de procedimentos nem sempre objetivos ou facilitadores, frequentemente impostos por agentes externos, de exigências internas muitas vezes extremadas dos seus intervenientes e do contexto externo relacionado com a competitividade das ofertas formativas. A nova Estrutura de apoio a estas atividades, compreende o apoio especializado aos alunos, o reconhecimento das diferenças entre os diferentes graus de ensino, a consolidação da mobilidade para dentro de CIÊNCIAS e para fora da Escola e do país de alunos e docentes-investigadores, e o apoio a novos métodos e meios de ensino-aprendizagem, todos fundamentais quando se quer um ensino de excelência e coerente, mas altamente flexível e eficiente, e que não sobrecarregue docentes e alunos. A reestruturada Direção Académica, os novos gabinetes de Desenvolvimento Académico e Formação e de Doutoramentos e o núcleo de apoio ao Aluno estabelecem uma oportunidade para tornar o apoio a docentes e alunos mais eficaz, e a transformação pedagógica efetiva.

Finalmente, no meio de tantas outras mais-valias, há que assinalar a diversidade formativa ao nível dos três ciclos de estudos como uma das forças da Escola. Sendo a segunda maior escola da ULisboa, esta diversidade é potenciada e diligencia a criação de cursos interdisciplinares,

que se reconhecem em CIÊNCIAS, especialmente na oferta de 2º ciclo, mas também na de 1º. Ao nível do 2º e 3º ciclos é ainda patente a colaboração com outras escolas da ULisboa e com outras instituições de ensino superior, nacionais e internacionais, na promoção de programas ainda mais abrangentes na dimensão multidisciplinar, e/ou com empresas, numa visão geradora de competências diferenciadoras, essencial nos dias que correm. É nesta interdisciplinaridade e pragmatismo que se encerra a oportunidade aberta pelos novos setores económicos e sociais emergentes. De destacar ainda o novo programa de desenvolvimento de competências em sustentabilidade, com a criação de três novas unidades curriculares, uma por cada ciclo de estudos, o qual teve início no corrente ano letivo e reflete o compromisso de CIÊNCIAS com os grandes desafios sociais e o desenvolvimento sustentável.

No entanto, também na dimensão de ensino, há que apontar algumas debilidades e ameaças. Por exemplo, embora na organização da oferta formativa seja desejável a interdisciplinaridade interna, já a colaboração externa pode, se não for cuidada e vista numa perspetiva global da Escola, ser potencialmente prejudicial se impuser uma competição desleal com a restante formação oferecida. Por outro lado, a elevada competitividade de algumas Escolas do país, pode levar a tentações de apropriação de cursos em parceria, mesmo aqueles cujos programas foram definidos em colaboração ou mesmo por CIÊNCIAS.

Salvagarde-se que esta fraqueza só se materializa se a criação de cursos for desregrada e inconsistente com a totalidade da oferta de CIÊNCIAS. Por exemplo, o estabelecimento de parcerias estratégicas em áreas não cobertas pela FCUL, pode impulsionar a oferta pedagógica de CIÊNCIAS incrementando as oportunidades de projetos multidisciplinares, seja de ensino, seja, decorrendo deste, de investigação ou inovação. Num outro exemplo estratégico, sendo expectável nos próximos anos um crescimento da necessidade de professores no ensino não superior nas áreas da Matemática, Biologia-Geologia, Física e Química e Informática, todas elas áreas de formação de CIÊNCIAS, em que existem Mestrados em parceria com o Instituto de Educação, a aposta nesta formação é de enorme relevância para a nossa Escola.

A FCUL em 2022 tem uma oferta formativa melhor e mais coerente. Alguns dos mestrados e doutoramentos que subsistiam com poucos alunos e/ou sem corresponderem a uma aposta estratégica foram descontinuados ou estão em processo de extinção. Por imposição legal, os mestrados integrados foram decompostos e as licenciaturas e mestrados que os sucedem entrarão em funcionamento já no próximo ano letivo. No decurso da definição de regras globais de reestruturação de licenciaturas, mestrados e doutoramentos, decorrentes das decisões de Comissões especialmente criadas para o efeito nestes últimos 4 anos, os novos cursos dos três graus de ensino aumentaram o seu potencial de eficiência, atratividade e eficácia. Os resultados destas transformações, evidenciar-se-ão nos próximos anos no decorrer da abertura destes cursos e no percurso de novas acreditações. Neste sentido, é importante continuar o processo, estando atento a esses resultados. O caminho iniciado, em conjunto com os processos fundamentais acima referidos para a reformulação do ensino e dos seus métodos, deve levar mais longe a reestruturação dos cursos, procurando cada vez mais ir ao encontro dos modelos europeus de referência. Tal deve acontecer de forma célere, tendo em conta o tempo de estagnação passado e a competitividade nesta vertente, mas não de forma precipitada com impactos negativos na qualidade do ensino e na saúde e bem-estar de alunos

e docentes. É por isso importante estar atento aos resultados do que já foi feito dentro e fora de CIÊNCIAS.

A organização, acreditação, regulamentação e gestão dos programas e dos ciclos de estudos são, sem dúvida, pedra basilar na gestão da componente de Ensino em qualquer escola. Na FCUL, apesar de se ter registado um importante avanço nesta matéria, há ainda muito a fazer, em particular na ligação com as novas plataformas digitais e na criação de meios mais expeditos e flexíveis de adaptação às solicitações internas e externas. Nos últimos 4 anos, os avanços na plataforma FENIX e a sua integração com outras plataformas desenvolvidas na FCUL mostram já níveis de eficiência melhorados, mas ainda longe do desejável. Outrossim, num ambiente competitivo e necessariamente dinâmico de oferta formativa, como é o do ensino superior, há que assegurar que regulamentos, formalismos e plataformas não são um obstáculo à adaptação de CIÊNCIAS aos novos desafios e às transformações atualmente em curso no ensino superior à escala global, sendo sim, e pelo contrário, ferramentas poderosas ao serviço dos objetivos a atingir pela comunidade.

Para terminar, a existência de *Alumni* com impacto social relevante e a centralidade dos alunos nas atividades de Ensino são condições *sine qua non* para criar as oportunidades e o espírito acima referidos. Por esta razão, agora que foi criada, a rede de *Alumni* deverá ser ainda mais acarinhada e dinamizada. Também no apoio e reconhecimento aos alunos, o trabalho não está completo, e talvez nunca esteja tendo em conta a centralidade dos discentes nas atividades fundamentais de qualquer escola de Ensino Superior. Finalmente, a criação de uma identidade forte de CIÊNCIAS é algo que leva tempo e urge, quando, relativamente à atração de alunos, há uma sombra que deve ser tida em conta nos anos que se seguem e que resulta da evolução demográfica desfavorável em Portugal.

2.3 Inovação, empreendedorismo e ligação à sociedade

A FCUL possui atualmente o único centro de incubação de empresas de base científica e tecnológica da ULisboa em normal funcionamento e completamente inserido no seu campus. Este centro de incubação, herdeiro de um processo com mais de 30 anos de aprendizagem da temática da transferência de tecnologia, possui hoje uma marca própria detida por CIÊNCIAS, “Tec Labs – Centro de Inovação”, que é uma referência na área do empreendedorismo de base científica e tecnológica. O centro de incubação é hoje servido por uma equipa jovem, dinâmica e extraordinariamente competente, que assegura uma gestão sustentável do ponto de vista financeiro, com o duplo objetivo de prestar um serviço de qualidade no acolhimento às empresas aí sediadas e de contribuir para a dinamização do empreendedorismo e da transferência de tecnologia no seio dos diferentes públicos-alvo existentes na Faculdade. Esta equipa conta com o apoio de um Conselho Consultivo composto por personalidades relevantes na área do empreendedorismo/ desenvolvimento de negócios.

O centro Tec Labs da FCUL de 2022 incuba atualmente 34 empresas (28 em incubação física, incluindo 5 em CoLab, e 6 em incubação virtual). Destas, 7 empresas têm ligação direta a CIÊNCIAS, sendo compostas por alunos e *Alumni* e/ou geradas diretamente a partir de atividades de investigação desenvolvidas na Escola. Disponibiliza ainda um Laboratório de Suporte na área das Ciências da Vida, gerido por uma CI&D da FCUL, com competências e

equipamentos relevantes nas áreas da microbiologia e biologia molecular e com investigadores que têm privilegiado a ligação a empresas, tanto através da participação conjunta em projetos de investigação aplicada, como através do apoio direto às empresas incubadas, por exemplo, através da validação rápida de ideias de negócio com recurso a um conjunto de técnicas laboratoriais de elevado custo a que, de outra forma, não poderiam ter acesso. Na área do empreendedorismo, a FCUL concluiu um processo de racionalização da oferta formativa, anteriormente fragmentada por diferentes Departamentos. Este processo permitiu a criação de uma unidade curricular de introdução ao empreendedorismo, a funcionar em ambos os semestres, vocacionada para o primeiro ciclo, e outras duas vocacionadas para alunos pós-graduados, uma para alunos de Mestrado e outra para alunos de Doutoramento, igualmente oferecidas em ambos os semestres. Esta oferta formativa está já a ser oferecida à totalidade dos alunos da ULisboa, e mesmo no âmbito da Aliança UNITE!. A esta oferta acresce uma outra, em parceria com outra instituição de ensino superior, em que ideias de produto/negócio são trabalhadas por alunos de ambas as Escolas e apresentadas a um painel que inclui potenciais financiadores. Salienta-se que alguns dos projetos desenvolvidos no âmbito desta unidade curricular deram já origem à formação de empresas de sucesso. A elevada procura por estas unidades curriculares, nomeadamente no caso do primeiro ciclo, a que tem sido impossível dar uma resposta cabal, mostra claramente a sua qualidade, e a existência de uma apetência por este tipo de oferta formativa a que importa responder se nos quisermos afirmar definitivamente como uma escola promotora do empreendedorismo e da inovação.

A iniciativa ScienceIN²Business, uma metodologia de incentivo e apoio à valorização económica do conhecimento científico e tecnológico gerado por CIÊNCIAS é já uma marca de referência na área da transferência de tecnologia. Após duas fases, uma de formação na criação de negócios, propriedade industrial, princípios de finanças, fontes de financiamento e comunicação, e outra de seleção dos melhores projetos desenvolvidos em CIÊNCIAS com potencial de negócio, os projetos eleitos entram num programa de aceleração anual com acesso a mentores escolhidos de acordo com as necessidades de cada um. O ScienceIN²Business abrangeu, nas suas 3 edições, 350 formandos e recebeu 29 candidaturas de projetos, de que resultaram um licenciamento e três spinoffs que tiveram já sucessos significativos no levantamento de diversas rondas de financiamento. No entanto, a pandemia COVID19 condicionou fortemente esta iniciativa. Deve salientar-se que, à semelhança do que acontece em geral em muitas Universidades europeias, não foi ainda possível atingir o nível desejado de envolvimento da comunidade de docentes e investigadores na área de transferência de tecnologia, estando para isso a ser tentados diferentes tipos de estratégias que se espera que possam vir a conduzir a resultados ainda mais positivos. Em particular, salienta-se a realização de um inquérito junto da comunidade de docentes/investigadores de CIÊNCIAS que permitiu concluir que um número significativo dos mesmos, embora atribua importância a esta área, desconhece em grande parte, ou mesmo na totalidade, tanto a atividade desenvolvida pelo Tec Labs, como a regulamentação relativa à transferência de tecnologia de CIÊNCIAS. Esta constatação levou à criação de um manual de Transferência de Tecnologia, presentemente em fase de edição, que se espera que se venha a constituir como uma importante ferramenta de trabalho para a comunidade.

Na FCUL de 2022, o crescimento de negócios de base científica e tecnológica é claro e tem-se revelado como uma oportunidade para o surgimento de spinoffs e, por essa via, para a inovação e a transferência de tecnologia da FCUL. A prática, agora regular, de participação simbólica de CIÊNCIAS no capital social das suas spinoffs, vem demonstrar, interna e externamente, a confiança e aposta clara da FCUL na inovação de qualidade. A divulgação das valências de CIÊNCIAS no seio das nossas incubadas e para fora, no tecido empresarial, tem trazido propostas de colaboração de empresas que vão desde o patrocínio de prémios, à participação em projetos com financiamento e até na constituição de laboratórios dentro e especialmente fora do campus, que nos permitirão levar o nome de CIÊNCIAS mais longe. Este caminho está, no entanto, apenas no início, sendo absolutamente essencial a dinamização efetiva da rede Empresas-CIÊNCIAS, que se espera que possa vir a ser feita brevemente, assim que se concretizar o esperado reforço da equipa.

Em particular, a solicitação de empresas e instituições no sentido de a FCUL oferecer formação não conferente de grau, tem crescido o suficiente para se considerar a constituição de Escola de Pós-graduação de CIÊNCIAS, a ComCIÊNCIAS. Os primeiros cursos foram já lançados com essa marca, tendo sido iniciados os processos administrativos que a consolidarão. A gestão dos cursos será maioritariamente feita fora das Unidades de Serviço da Faculdade, articulando-se com esta na garantia da idoneidade científica dos cursos, potencialmente na cedência de formadores qualificados e de espaços para a execução dos cursos. Neste sentido, foi lançado em 2021 um repto aos docentes e investigadores da esfera de CIÊNCIAS, no sentido de proporem cursos de formação avançada não conferente de grau. Foram propostos mais de 200 cursos, alguns dos quais com elevado potencial para serem acolhidos na ComCIÊNCIAS. 26 desses cursos foram, entretanto, selecionados para integrarem o programa de impulso adulto ao abrigo do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), devendo ter o seu início em setembro deste ano. A adesão de investigadores e instituições a estas iniciativas faz ainda mais acreditar que CIÊNCIAS está pronta para abraçar esta nova iniciativa, estreitando ainda mais a sua ligação com empresas e a sociedade em geral.

Ainda ao abrigo do PRR, CIÊNCIAS conseguiu posicionar-se de forma exemplar na captação de fundos nos diversos programas. A atividade da Comissão de apoio à Participação no PRR, os serviços de apoio à investigação e inovação e sobretudo a dinâmica dos nossos docentes-investigadores permitiram à Faculdade estar atenta às oportunidades e participar em diversos desses programas, com sucesso em todos os avaliados até agora, e com grandes probabilidades de assim continuar em grande parte dos restantes. Mais uma vez, CIÊNCIAS demonstra a capacidade de estabelecer parcerias com a sociedade, fundamentais para concorrer aos fundos do PRR, e de fazê-lo com elevada qualidade.

Apesar do muito que foi feito, a dimensão de CIÊNCIAS relativa à inovação e ligação à sociedade apresenta ainda estrangimentos. Ainda que crescente, é pequena a consciencialização de docentes e alunos relativamente à importância da inovação e da transferência de tecnologia para a sociedade. O facto de aparentemente o RADD pouco valorizar a vertente da extensão não contribui positivamente para o incentivo à participação dos docentes em tarefas de inovação e ligação à sociedade. É preciso incentivar campanhas de divulgação, que tornem mais visíveis casos de sucesso com as nossas spinoffs ou

infraestruturas e iniciativas sustentáveis de ligação à sociedade, como foi o caso do Centro de Testes COVID (CTC) ou o programa Famílias Seguras, com o alto patrocínio da Presidência da República. O CTC evoluiu de uma parceria entre CI&Ds e Faculdades, para um laboratório inicialmente financiado maioritariamente pela FCUL, que rapidamente se tornou sustentável, contribuindo decisivamente para o esforço da UL e do país no combate à pandemia. O CTC constituiu ainda peça fundamental de uma parceria com instituições externas, o iXLab - INOVAÇÃO PARA A RESILIÊNCIA BIOLÓGICA NACIONAL, o laboratório lançado por CIÊNCIAS e pelo Exército para lidar com pandemias em Portugal (deteção de ameaças biológicas) que, como poucos outros, permite estender a capacidade de CIÊNCIAS para além do seu campus. Outro caso de sucesso na ligação à sociedade é a criação do BioLab Lisboa, um ecossistema de inovação aberta e multidisciplinar inaugurado em janeiro deste ano, e que resulta de uma parceria da FCUL com a Câmara Municipal de Lisboa e a FCiências.ID. Não deve igualmente deixar de ser mencionada a criação do Laboratório Vivo para a Sustentabilidade, que se tem vindo a afirmar pelo seu carácter eminentemente diferenciador no contexto das instituições de ensino superior que mais se têm empenhado nesta temática, tal como tem sido reconhecido na Rede Campus Sustentável, uma rede de cooperação que une as instituições de ensino superior em torno da implementação dos princípios e da prática do desenvolvimento sustentável nas vertentes ambiental, social e económica.

Finalmente, há que referir, simultaneamente como ameaça e oportunidade, a anunciada Incubadora da ULisboa. Ameaça pela potencial natureza competitiva na incubação de empresas. Oportunidade pela possibilidade de colaboração, estendendo o universo de potenciais clientes do Tec-Labs e permitindo a utilização de recursos humanos e materiais e a partilha de conhecimentos e serviços. Neste contexto, importa salientar a recente aposta da ULisboa nesta área, materializada na recente criação do Hub da Inovação e do Empreendedorismo, no âmbito do qual foram criadas três Task Forces: Formação e Capacitação, liderada por um membro do ISEG, Ecossistema de Inovação e Empreendedorismo, liderada por um membro de CIÊNCIAS e Rede Temática Interdisciplinar, liderada por um membro do IST. CIÊNCIAS tem estado ativamente envolvida em todas estas Task Forces, sendo de realçar o reconhecimento por parte das restantes escolas da ULisboa da qualidade do trabalho aqui desenvolvido nesta área. Esta iniciativa da ULisboa irá provavelmente dar um rumo mais bem definido ao futuro da sua Incubadora, permitindo encará-la mais como uma oportunidade, do que uma ameaça para CIÊNCIAS.

2.4 Informação, qualidade e tecnologia

A FCUL é atualmente uma escola que se pauta por ter *Informação* na génese de uma grande parte das suas decisões estratégicas, táticas ou operacionais. Os esforços de recolha e análise de dados relativos aos processos de funcionamento e aos resultados da sua atividade, sejam de investigação, de docência ou de gestão financeira e administrativa, são uma realidade crescente na Escola e permitem um governo equilibrado e eficaz das suas unidades orgânicas, baseada em dados reais, obtidos em tempo útil, e por essa via com maior potencial de transparência.

É também essa mesma Informação que deverá estar na base de qualquer sistema de qualidade, seja qual for o domínio de atividade em que se enquadra. Também aqui, a FCUL de 2022 está mais eficiente. Foi concluída a implementação e revisão dos modelos de funcionamento de vários sistemas de informação (e.g. BIBLIOS, CENSUS), integrados com outros sistemas introduzidos anteriormente (e.g. FENIX e SAP) de modo que a informação se torne cada vez mais coerente e acessível para análise, evitando-se, sempre que possível, duplicação de esforço de quem a disponibiliza. Esta informação foi usada em diversas atividades, desde a avaliação docente, para a qual foi criado um novo sistema; à inscrição dos alunos de forma totalmente desmaterializada; à definição dos orçamentos dos departamentos, nos últimos anos, que tem agora em consideração o desempenho científico dos seus membros; à atribuição de prémios de docência e investigação; ao planeamento das contratações; à criação de relatórios a entregar à tutela ou à reitoria; etc. A contribuição destes sistemas para o aumento da produtividade começa agora a tornar-se visível, através da identificação e eliminação de tarefas e fontes de dados redundantes. Refere-se a título de exemplo a utilização do BIBLIOS e do CENSUS na geração e atualização automática da informação apresentada nas páginas pessoais dos docentes e investigadores e na utilização do BIBLIOS para alimentar as listas de publicações que surgem nas páginas de algumas unidades de investigação.

A Direção de Serviços Informáticos, o Gabinete de Gestão de Projetos, a Direção de Recursos Humanos, os funcionários da Biblioteca, Área de Estudos, Planeamento e Qualidade, a FCiências.ID, entre outros, responsáveis pela recolha e a introdução dos dados nos sistemas e, em alguns casos pelo seu pré-processamento, contribuíram para manter essa informação atualizada e coerente, para que todos, e não só a equipa de Direção, possam compreender, a partir de dados reais, como funciona a Escola e quais os resultados do seu funcionamento. A atualização e coerência desta informação e a disponibilização para docentes-investigadores, serviços, estruturas de gestão, seja de projetos, seja de CI&Ds, seja de Departamentos, permite ter uma Escola mais transparente e pela sua coerência, inequívoca, na avaliação que os agentes externos devem fazer dela. Situações do passado em que não existia coerência nem no conteúdo, nem na forma da informação trocada entre entidades, recaindo na maior parte das vezes nos funcionários, docentes, investigadores ou administrativos, o ónus de repetir, reajustar e corrigir toda a informação, gerando, mais frequentemente que o desejável, inconsistências difíceis de detetar, mas que têm o inconveniente de se revelar nas piores circunstâncias, são cada vez mais raras.

Na FCUL de 2022 existe finalmente um Gabinete de Qualidade e Auditoria Interna, com os seus membros dotados da autonomia e formação adequadas à realização de auditorias internas e que nos últimos 2 anos definiram e executaram um plano anual de auditoria interna que produziu já informação de apoio à gestão muito relevante. Ciências tem também um manual de qualidade e um conjunto de sistemas e práticas que permitirão em breve a acreditação da Escola, por exemplo, na A3ES. Essa acreditação só não foi solicitada à A3ES, a pedido da Universidade de Lisboa, que pretende fazer essa submissão em conjunto, para todas as Escolas da ULisboa, ainda não acreditadas. A participação de CIÊNCIAS nas reuniões de coordenação do processo com a reitoria tem sido, a par com as Escolas já acreditadas, no sentido de contribuir com o seu conhecimento para que a acreditação seja bem-sucedida.

Finalmente, a nível da tecnologia e do seu uso, a FCUL de 2022 tem finalmente estabelecido um modelo de partilha de responsabilidades entre os investigadores e a Direção de Serviços Informáticos para a gestão do parque informático confiado pelos primeiros aos segundos. Este era um passo fundamental para libertar os investigadores que o desejem das tarefas de administração de tecnologias de informação e para assegurar as condições de segurança, confidencialidade e disponibilidade requeridas por alguns projetos de investigação.

Em todas estas dimensões muito foi feito, mas muito mais há a fazer. Começando pelo Centro de Dados e Processamento de Ciências (CDPC), onde é clara a saturação do espaço e dos meios disponíveis para o crescimento que se observa em CIÊNCIAS. O levantamento de procedimentos segundo modelos e formatos oficialmente estabelecidos e aceites, avançou, está mais integrado, mas não está completo. De igual modo, o esforço de desenvolvimento de novas funcionalidades nas plataformas em uso, por exemplo no registo de dissertações, ainda que não dependente da FCUL, ou de desenvolvimento de novas plataformas integradas, por exemplo na desmaterialização e automação dos procedimentos administrativos, está longe de atingir o nível desejado para que estas se tornem verdadeiramente num meio facilitador das atividades fundamentais da FCUL e menos num obstáculo à sua execução. Ao contrário, o alinhamento com as políticas de Proteção de Dados Pessoais e a criação de mecanismos de suporte ao atendimento automático e à distância são uma realidade da FCUL de 2022.

2.5 Internacionalização, relações exteriores e imagem

A FCUL encerra um grau de internacionalização apreciável. A nível da Investigação são vários os protocolos de cooperação e os projetos internacionais em curso, bem como as publicações coautoradas, a cossupervisão de teses e dissertações, e os intercâmbios de investigadores. A possibilidade de reuniões, palestras e provas de doutoramento e agregação de forma remota potenciou a participação acrescida de docentes-investigadores de alto gabarito nestes eventos. Ao nível do Ensino existem cursos em parceria internacional e a participação da Escola em programas de mobilidade de estudantes é comparável às demais escolas da ULisboa. Na FCUL de 2022 está em curso a disseminação de um conjunto de cursos de mestrado lecionados em língua inglesa, usando os serviços de uma empresa de divulgação profissional especializados na divulgação do ensino internacional. Iniciar-se-á ainda, em conjunto com outras duas Escolas, o primeiro curso no polo da ULisboa em Xangai. Na vertente da Inovação, a aposta na internacionalização, consubstanciada, por exemplo, na participação na rede EIT *Health Bridgehead*, permitiu já atingir um total de 6 start-ups internacionais incubadas. Este é claramente um caminho que importa aprofundar no futuro. Ainda no aspeto internacional, mas podendo aplicar-se a todos os eixos desta análise, enfatizo a existência de uma Comissão Externa de Aconselhamento, constituída por individualidades do mais elevado nível e operacional.

Nas suas relações com o país, a Escola tem, em 2022, uma visibilidade maior na sociedade. O número e qualidade de eventos de divulgação cresceu e melhorou nos últimos anos e mesmo, ou sobretudo, durante a situação pandémica com programas e participações na sociedade como os anteriormente referidos. As ações de divulgação por meios digitais tornaram-se comuns em CIÊNCIAS, apoiadas pelos serviços centrais e tendencialmente mais

profissionalizadas. A monitorização da presença da FCUL na imprensa é hoje uma realidade. Os eventos de divulgação externos e internos diversificaram-se, em particular na divulgação da ciência que se faz em CIÊNCIAS, incluindo agora o dia da Investigação, a presença dos CI&Ds juntamente com empresas na JobShop, o lançamento público de parcerias com instituições públicas, como sejam os exemplos do iXLAB ou o BioLAB.

Na dimensão dos serviços e infraestruturas é de salientar a agora Direção de Comunicação e Imagem, reestruturada e reforçada nos objetivos, para além da atividade nas escolas e feiras de apresentação aos potenciais alunos, também na divulgação da ciência interna e externa, na ligação à imprensa e na competência técnica de criação de informação eficaz, revelando uma aposta da Faculdade numa imagem forte e dinâmica, indispensável nos dias de hoje. A reformulação da presença WWW em curso, ao nível do site principal, mas também a ação coordenada de presenças especializadas virá certamente contribuir para os objetivos de imagem de excelência que acima se expõem. Também a este nível, a criação de uma comissão de igualdade e inclusão que, entre as suas funções, inclui a concretização das diretivas de acessibilidade digital e acesso aberto à informação, vem, não só responder aos requisitos legais, como aumentar a imagem de CIÊNCIAS como uma instituição consciente das suas responsabilidades sociais. A FCUL tem neste momento uma presença na WWW com maior nível de acessibilidade digital, de acordo com o observatório responsável por essa validação.

No entanto, também aqui, o trabalho deverá continuar tornando a divulgação de CIÊNCIAS mais eficaz, nacional e internacionalmente, em todas as dimensões, incluindo a investigação, o ensino, a inovação e na incubação de empresas, no empreendedorismo e na prestação de serviços, e para além destas na sua vertente cultural e social, e em todos os meios. Para isso é necessário o envolvimento de todos, desde docentes-investigadores, CI&Ds e demais estruturas, FCIÊNCIAS.ID, Departamentos, alunos e Alumni e respetivas Associações, funcionários administrativos e técnicos, Unidades de transferência de tecnologia, Unidades de serviço e Associação dos Trabalhadores.

CIÊNCIAS não é ainda, completamente, a referência identitária que deveria ser para todos. Alguns coordenadores e investigadores ainda pensam os seus CI&Ds para além da escola e não como parte integrante dela. Alguns docentes ainda consideram que a sua visibilidade ou a do seu Departamento é mais importante que a da Escola. Alguns alunos ainda se vêm como utentes sem responsabilidades para com CIÊNCIAS. Algumas iniciativas contrariam já esta fraqueza. A Associação de Estudantes tem feito um esforço de congregar os núcleos no seu seio. O exemplo mais marcante terá sido a comemoração dos finalistas, em 2021, como um todo de CIÊNCIAS, que se repetirá este ano com todos os Departamentos. Do ponto de vista da imagem forte de serviços de CIÊNCIAS as iniciativas no âmbito da pandemia revelaram a possibilidade de estruturas sustentáveis e omnipresentes na sociedade e na imprensa.

Há também que apontar a perceção de falta de comunicação interna, resultante, porventura de mecanismos pouco eficazes de disseminação. Os meios digitais mais usados e usados em excesso, são facilmente descartados e ignorados. É preciso encontrar alternativas eficientes e eficazes, para as quais a reformulação da presença da FCUL na WWW certamente contribuirá.

2.6 Pessoas, organização e infraestruturas

Por tudo o que atrás foi exposto, só é possível concluir que a FCUL conta em 2022 com pessoas – alunos e funcionários docentes, investigadores, administrativos e técnicos - dinâmicas que desenvolvem o seu trabalho num ambiente que se quer aberto, colaborativo e também competitivo, características fundamentais no caminho para a excelência. É visivelmente crescente a participação dos funcionários de CIÊNCIAS nas atividades da Escola, seja ao nível das atividades cívicas, democráticas ou institucionais. Um bom exemplo do espírito identitário que se tem vindo a instalar na escola é o Concurso de Ideias - Sustentabilidade no *Campus* de Ciências, que já teve 3 edições e cujas propostas devem ser elaboradas obrigatoriamente por equipas mistas formadas por estudantes, docentes, investigadores e/ou trabalhadores não docentes de CIÊNCIAS.

Ao nível da organização e potencial reforço das unidades de serviço, a Escola de 2022 melhorou substancialmente. Aditaram-se às 4 Direções de topo existentes, a Académica (DA), Recursos Humanos (DRH), Financeira e Patrimonial (DFP), e Serviços Informáticos (DSI), 4 outras que consubstanciam apostas estratégicas ou operacionais no apoio às atividades principais de CIÊNCIAS, a saber, a Direção de Comunicação e Imagem (DCI), a de I&D (DID), a de Gestão Administrativa (DGA) e a Técnica (DT). A primeira destas releva a aposta da FCUL na comunicação interna e externa e na divulgação de uma imagem para além do ensino. Sobressaem as contratações para o gabinete de divulgação de ciência e o gabinete de jornalismo. A segunda agrega as áreas e gabinetes que dão suporte a duas das atividades fundamentais de CIÊNCIAS, a investigação e a inovação. A terceira agrega os recém-criados núcleos administrativos que se revelaram eficientes, mais equilibrados e equitativos no apoio aos Departamentos e que começam a ter um melhor desempenho na comunicação com os serviços centrais, com a grande vantagem de dar oportunidade de carreira aos funcionários a quem antes era negada a possibilidade de promoção, por estarem afetos aos Departamentos. Nesta Direção ainda, as áreas de estudos, planeamento e qualidade e a de relações externas alargaram o seu âmbito para além da componente académica, permitindo maior abrangência e interligação no estudo dos indicadores de qualidade e desempenho, a primeira, e na mobilidade e acolhimento de alunos e funcionários. Finalmente, a Direção Técnica congrega os serviços especializados de que se destacam os gabinetes de apoio laboratorial, em fase de arranque, visando objetivos de carreira, otimização e equilíbrio semelhantes aos núcleos, apesar da sua especificidade. A esta reestruturação alia-se a contratação de funcionários técnicos e administrativos e ao estabelecimento sucessivo de mecanismos de progressão baseados no mérito, ao nível de estabelecimento de objetivos, e de formas de reconhecimento público da qualidade, já manifesta no dia de CIÊNCIAS dos dois últimos anos.

Para além das Estruturas Associativas já existentes há longa data, a saber, a Associação dos Estudantes (AEFCL) e a Associação dos Trabalhadores (ATFCUL), a FCUL de 2022 conta agora com a Rede de *Alumni*, em crescente atividade. As três são responsáveis pela dinâmica na organização ou participação em eventos de relevo na divulgação da Escola e de atividades que contribuem para a criação de um espírito identitário de CIÊNCIAS mais forte. É ainda de relevar o papel da nova AEFCL na iniciativa de congregar e apoiar as atividades dos núcleos departamentais de alunos, no relançamento da “júnior empresa”, e nos reconhecimentos dos

alunos atletas de alta competição. CIÊNCIAS tem colaborado com a AEFCL em todas estas iniciativas, bem como na divulgação e estímulo à Rede de *Alumni*.

A FCUL de 2022 tem procedido, na medida das suas capacidades financeiras, à manutenção e melhoria das suas infraestruturas, contribuindo para que o espaço da FCUL se constitua como um ambiente de trabalho agradável, que convida à eficiência e, simultaneamente, perseguindo sistematicamente o objetivo da diminuição de custos de funcionamento, através do aumento da eficiência na utilização de recursos fundamentais como a energia e a água potável. Como exemplos, podem referir-se: a reabilitação praticamente total da rede interna de distribuição de água, que permitiu já ganhos significativos através da eliminação de fugas em condutas antigas enterradas a grande profundidade; a substituição progressiva de envidraçados nas fachadas sul de edifícios por nova caixilharia com corte térmico e vidro duplo, e instalação de estores exteriores, que permite obter elevados níveis de conforto interior associados a uma efetiva diminuição de consumos associadas à climatização; a requalificação praticamente concluída da rede WiFi na totalidade dos edifícios do campus; a reabilitação total ou parcial de fachadas dos edifícios C1, C3, C6, C8 e MARE, algumas das quais se encontravam em elevado estado de degradação; a requalificação do C1, com novos laboratórios, espaço estudante e sala de estudo; ou a criação da sala de atos. A este esforço, não é alheia a excelente equipa que constitui a Área de Serviços Técnicos. É notável o esforço recente nas ações relativas à segurança e sustentabilidade, não descurando a enorme tarefa do apoio à gestão do acesso e ocupação dos espaços. Deve ainda assinalar-se o esforço de racionalização na utilização dos espaços e a qualidade dos serviços de biblioteca. Finalmente, pela importância de que se reveste para toda a comunidade de funcionários de CIÊNCIAS, importa salientar o sucesso recente no que se refere ao estabelecimento de um sistema interno de Saúde no Trabalho. Deve salientar-se a este propósito que não teria sido possível atingir este objetivo sem o enorme esforço desenvolvido durante este longo processo pela Área dos Serviços Técnicos, mas também, sem o apoio incondicional dos Representantes dos Trabalhadores para a Segurança e Saúde no Trabalho que sempre apoiaram a Direção na decisão inabalável de garantir a qualidade do serviço a prestar, ainda que para tal fosse, como foi, necessário adiar o início do mesmo.

No entanto, também nestas dimensões há mais a fazer e algumas fraquezas a assinalar. A primeira relaciona-se com uma urgente necessidade de contratações e rejuvenescimento do corpo docente, que esbarra, mais uma vez, numa política nacional de financiamento e contratações para o ensino superior restritiva e, provavelmente a maior ameaça, desgovernada por medidas avulsas que ignoram a realidade das escolas. Aqui, em 2022, deposita-se alguma esperança nas medidas de um novo governo e uma nova Ministra da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior que, por força da sua própria carreira, deverá saber o que é uma Instituição de Ensino Superior (IES). Em particular, o que se espera é uma clarificação da panóplia de Estruturas que foram crescendo em volta e dentro das IES, uma dinamização do tecido industrial e empresarial para o acolhimento de investigadores e docentes, em transição, que as IES não poderão nunca acolher, e a atribuição efetiva da tão falada e recomendada pelas instâncias europeias, autonomias das IES. A FCUL tem neste momento claro no âmbito da sua estratégia e da estratégia dos seus departamentos, o papel

de investigadores e docentes, alinhada, diga-se, com a da ULisboa. É preciso que a tutela se alinhe ou proporcione a autonomia de gestão que é devida. A segunda, relaciona-se igualmente com necessidades de contratações, mas ao nível do corpo dos funcionários não docentes. De facto, importa mencionar claramente que muitos dos serviços de CIÊNCIAS funcionam há demasiado tempo num nível de sobre-esforço que apenas tem sido suportável graças à dedicação absolutamente exemplar de muitos dos seus membros. Importa, além de expressar o meu agradecimento a esses atores imprescindíveis, corrigir esta situação com a maior brevidade possível.

Também relativamente às infraestruturas há que continuar a melhorar. Em particular, é fundamental continuar o esforço já iniciado de requalificação de fachadas de edifícios e de melhoria das suas condições de conforto interior. Indiretamente, por via da minha área de investigação, foi-me ainda possível compreender que, embora os regulamentos sejam cumpridos, a acessibilidade física a vários espaços e serviços não mostram as condições que deveriam para facilitar verdadeiramente o acesso a pessoas de mobilidade reduzida ou com deficiência visual. A FCUL de 2022 está melhor, mas precisa de continuar este caminho.

2.7 Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Apresenta-se abaixo a síntese das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças acima examinadas.

2.7.1 Forças

- Qualidade dos investigadores, docentes e não docentes
- Qualidade da investigação e o seu reconhecimento nacional e internacional
- Centros de Investigação e Desenvolvimento de Excelência
- Qualidade e flexibilidade da gestão de investigação
- Potencial sinérgico de colaboração em áreas interdisciplinares de relevo
- Qualidade do corpo docente
- Qualidade do ensino, reconhecida pelos empregadores e Alumni
- Oferta pedagógica mais coerente e potencialmente eficaz
- Processos em curso para facilitação da transformação do ensino/aprendizagem
- Rede de *Alumni* formalizada e dinamizada
- Centro de incubação de empresas de base científica e tecnológica, de topo na ULisboa
- Programas de formação e incentivo ao empreendedorismo
- Aumento da consciência empreendedora dos estudantes e docentes
- Embrião da escola de pós-graduação de CIÊNCIAS, a ComCIÊNCIAS
- Crescente aposta na Informação como centro da tomada de decisão
- Sistemas de informação cada vez mais integrados
- Centro de Dados e Processamento regulado, sustentável e ciberseguro
- Sistema de garantia de qualidade concluído
- Uma comissão de aconselhamento internacional de elevado nível e funcional
- Internacionalização crescente, na investigação, ensino e inovação
- Direção de comunicação e imagem melhorada, mais abrangente, e eficaz
- Equipa internacionalmente de topo na promoção da acessibilidade digital

- Qualidade das unidades de serviço e dos funcionários técnicos e administrativos
- Estrutura organizacional equilibrada com potencial de eficiência e eficácia

2.7.2 Fraquezas

- Risco de migração de investigadores e CI&Ds de excelência para fora da FCUL
- Alguma fragmentação de CI&Ds e desalinhamento com os Departamentos
- Falta de atratividade financeira para docentes-investigadores de topo
- Insuficiente eficiência e eficácia no ensino, ainda que melhorada,
- Competição de cursos em parceria, com as ofertas exclusivas de CIÊNCIAS.
- Oferta de 2º e 3º ciclo ainda demasiado fragmentada
- Consciência empreendedora dos estudantes e docentes ainda insuficiente
- Ligação às empresas e instituições ainda dispersa e pouco conhecida
- Incompletude da informação e das soluções tecnológicas necessárias
- Deficit de regozijo identitário com a FCUL
- Conhecimento interno e externo das atividades de CIÊNCIAS, ainda insuficiente
- Falta de financiamento para requalificação de espaços e equipamentos
- Inexistência de um regulamento de alocação de espaços
- Deficit do número de funcionários técnicos e administrativo.
-

2.7.3 Oportunidades

- Enquadramento na maior universidade do país
- Participação de CI&Ds de CIÊNCIAS em 4 LAs
- País como atrator de pessoas, empresas e investimento na nova geopolítica da UE
- Novo exercício de avaliação das UI&Ds para o quadriénio 24-28
- Programas de financiamento da investigação diversos (e.g. PRR, ERC, H2020)
- *Alumni* em posições de charneira para fomentar colaborações e atração de estudantes
- Experiências externas (e internas) da aplicação de novos métodos de ensino
- Necessidade de reforço na formação de professores do ensino não superior
- Reorientação dos candidatos ao ensino superior para áreas de CIÊNCIAS
- Consolidação da rede de empresas e empregadores
- Tecido económico mais consciente da relevância da docência e investigação
- Alargamento para fora do campus de infraestruturas e laboratórios de CIÊNCIAS
- Fundos PRR para reequipamento
- Competências para que se mantenha a 1ª Escola do ES digitalmente acessível

2.7.4 Ameaças

- Concorrência universitária na ULisboa, na região, no país e a nível internacional
- Concorrência na captação de recursos (humanos e financeiros) para I&D e docência
- Instabilidade do financiamento público de investigação e subfinanciamento do OE
- Imposições externas à gestão interna e indefinição de políticas para o ensino superior
- Continuação das iniciativas irrefletidas e insustentáveis de emprego científico
- Solicitações que requerem adaptação rápida da oferta formativa face a novos desafios
- Forte proatividade e influência da competição na disseminação das respetivas escolas

- Espírito identitário e coeso de escolas competitivas

3 Estratégia, medidas e políticas

Qualquer estratégia que se adote para a gestão da FCUL tem que se enraizar nos seus Princípios Fundamentais, tal como estatutariamente definidos. Transcrevem-se abaixo três artigos basilares desses princípios, sobre os quais assentam a Visão e os Eixos do Programa de Ação que aqui se apresentam:

Artigo 2.º - Missão

1 — *A Faculdade é uma instituição de criação, transmissão e difusão de conhecimento científico e tecnológico que promove uma cultura de aprendizagem permanente, valorizando o pensamento crítico e a autonomia intelectual.*

2 — *A Faculdade tem como missão o ensino, a investigação e a transferência do conhecimento e da inovação nas áreas das ciências exatas e naturais e das tecnociências, bem como a disseminação e partilha de culturas, estimulando a abertura permanente à sociedade civil.*

Artigo 3.º - Princípios

1 — *A Faculdade rege-se pelos princípios da liberdade intelectual e do respeito pela ética académica, do reconhecimento do mérito, da valorização social e económica do conhecimento e do estímulo à inovação.*

2 — *A Faculdade assenta o seu modelo de organização na definição participada das estratégias e na escolha democrática das lideranças.*

Artigo 4.º - Qualidade

A Faculdade reconhece a importância da avaliação interna e externa da sua qualidade em todas as vertentes, comprometendo-se com a construção gradual de um sistema de qualidade confiável, passível de auditoria e que disponibilize a totalidade dos indicadores necessários à gestão.

3.1 Visão

A FCUL em 2026 consolidar-se-á enquanto referência Nacional entre as instituições de Ensino, Investigação e Inovação ao nível Universitário. O nome de CIÊNCIAS será inquestionável e inconfundível em qualquer área da sociedade e a noção de conhecimento científico e tecnológico de excelência será indissociável das marcas CIÊNCIAS ou FCUL. Cada um dos seus membros, Alunos e Funcionários, sejam docentes, investigadores e quadros técnicos e administrativos, ou ex-membros terão orgulho em identificar-se com CIÊNCIAS e a FCUL.

Em 2026, o reconhecimento do mérito da investigação feita em CIÊNCIAS manterá a primazia no seio da Universidade de Lisboa, tornando-se ainda mais notório no contexto Universitário e de Investigação nacional e internacional, em que já se releva, mas sobretudo no tecido económico e na sociedade em geral onde hoje ainda apresenta o maior *deficit*. O reconhecimento da investigação de qualidade de qualquer dos seus docentes ou investigadores ou das estruturas de investigação em que estes se afiliam será

maioritariamente ligada a CIÊNCIAS, de forma inequívoca. As taxas de sucesso na captura de financiamento de investigação melhorarão, bem como a percentagem do orçamento global que daí deriva.

Em 2026, os graduados e pós-graduados de CIÊNCIAS usufruirão de um reconhecimento ainda maior pelo tecido social e económico, dentro e fora do país, em consequência da qualidade e diferenciação da sua formação científica, profissional e humana, com impacto na empregabilidade, na atratividade dos novos alunos, e também, na consolidação de uma rede de *Alumni* que, pela sua identidade em CIÊNCIAS, se retroalimenta nesses impactos e na procura crescente de parcerias e colaborações com a Escola. Mais, em 2026 as taxas de sucesso académico serão mais elevadas, melhorando aqui também a eficácia do processo formativo. Sendo provável o aumento de vagas ao nível do 1º ciclo, pela sua expansão internacional, em 2026 ter-se-á um ensino mais eficiente que se estenderá também a uma formação de 2º ciclo mais plena, organizada e coerente, com maior impacto na sociedade e em particular na formação de professores do ensino pré-universitário. No 3º ciclo as reestruturações em curso e a internacionalização terão impacto na formação de investigadores e quadros para o tecido empresarial que os reconhece como mais-valias de mudança, inovação e qualidade fundamental nesse mesmo tecido.

Em 2026, CIÊNCIAS terá um maior e mais consolidado tecido de empresas que beneficiam do seu saber e das infraestruturas de empreendedorismo que a Escola criou, com claro benefício para as partes envolvidas e muito em especial para a FCUL. Também a colaboração com empresas em projetos financiados por estas ou por fontes externas será mais alargada e eficiente, contribuindo com mais substância para o orçamento e prestígio global da Escola. Na formação não conferente de grau, a ComCIÊNCIAS será também uma marca constante entre as empresas, que numa gestão sustentável, com a chancela da qualidade científica de CIÊNCIAS, trará para a Escola ligações e financiamento, direto e indireto, indispensáveis em todas as atividades da Escola.

CIÊNCIAS de 2026 revelará uma gestão mais eficaz e transparente, suportada num conjunto de serviços de excelência, capazes de responder às necessidades das atividades de investigação, ensino e inovação, e incorporar rápida e coerentemente aquelas que provêm de novos desafios ou imposições externas. Em 2026 o sistema de informação automatizará a grande maioria dos processos, tornando a atividade dos serviços e da gestão ainda mais eficientes e eficazes, e incorporará um sistema de garantia de qualidade que permitirá que essa eficiência e os resultados das atividades da Escola sejam transparentes e rastreáveis.

Finalmente, em 2026, a FCUL será mais competitiva na atração e contratação de docentes, investigadores e quadros técnicos e administrativos, que associarão a Escola a um ambiente que reconhece e valoriza o mérito, e que é gerido de forma racional, eficiente e sustentável, e que lhes retribui com uma envolvente onde a liberdade e a responsabilidade intelectual imperam.

3.2 Eixos do Programa

Este programa de ação reveste-se de um conjunto de medidas que se organizaram nos seis eixos abaixo detalhados, em alinhamento com as dimensões de análise acima efetuadas. Os eixos e as respetivas medidas confluem de forma necessariamente interdependente numa orientação estratégica que visa:

*Afirmar CIÊNCIAS como referência de Investigação, Ensino e Inovação
Universitária, ao nível nacional e internacional*

As medidas que se propõem apresentam-se em resumo na tabela abaixo. Foram escolhidas pela sua relevância e impacto nos desígnios de CIÊNCIAS, mas não esgotam, nem de perto, todas as ações que se desencadearão no quadriénio que se segue.

Investigação

- INV 1. Avaliação dos resultados e revisão do RADD, RADI, RADCT e RSD
- INV 2. Definição da Agenda de Investigação de CIÊNCIAS
- INV 3. Conclusão da reestruturação dos CI&Ds
- INV 4. Implementação das Infraestruturas Laboratoriais de Ciência e Tecnologia
- INV 5. Incremento das políticas de apoio aos docentes-investigadores
- INV 6. Programa de apoio e formação para a criação de propostas a financiamento
- INV 7. Programa de formação em ética de investigação em CIÊNCIAS

Ensino

- ENS 1. Avaliação dos resultados e revisão do RSD e RADD (Ensino)
- ENS 2. Revisão da oferta formativa de 1º, 2º e 3º ciclo
- ENS 3. Revisão dos programas de curso e aproximação a Bolonha
- ENS 4. Continuação da adaptação aos novos métodos de ensino
- ENS 5. Programa de formação pedagógica e ética para docentes
- ENS 6. Programa de formação para a Acessibilidade no ensino
- ENS 7. Fomento da participação ativa do Conselho Pedagógico

Inovação e sociedade

- ILS 1. Reforço do acompanhamento de processos de Propriedade Intelectual
- ILS 2. Reforço da Internacionalização do Tec Labs:

- ILS 3. Dinamização da formação não conferente de grau (ComCIÊNCIAS)
 - ILS 4. Estabelecimento de parcerias para a constituição de novos Laboratórios
 - ILS 5. Dinamização da participação de instituições e empresas em CIÊNCIAS
 - ILS 6. Reforço e regulação da prestação de serviços de CIÊNCIAS
 - ILS 7. Reforço das atividades do Laboratório Vivo para a Sustentabilidade
-

Informação, qualidade e tecnologia

- IQT 1. Ampliar e modernizar o CDPC e racionalizar o seu uso
 - IQT 2. Renovação sistemática de equipamentos e ampliação da capacidade da rede
 - IQT 3. Criação, revisão, integração e melhoramentos dos Sistemas de Informação
 - IQT 4. Desmaterialização de processos e acesso aos serviços
 - IQT 5. Controlo de acessos ao campus e aos seus subespaços
 - IQT 6. Certificação de CIÊNCIAS na A3ES e outras certificações
 - IQT 7. Avaliação sistemática e melhoria contínua
-

Internacionalização, relações exteriores e imagem

- IRI 1. Continuação do esforço de internacionalização
 - IRI 2. Dinamização das ações e relações externas
 - IRI 3. Conclusão do novo site e reforço da presença digital de CIÊNCIAS
 - IRI 4. Consolidação da Imagem de Investigação, Ensino, Inovação e ligação à Sociedade
 - IRI 5. Continuação do estímulo às ações de reforço identitário em CIÊNCIAS
 - IRI 6. Formação em atividades de divulgação de ciência, ensino e inovação
 - IRI 7. Divulgação de uma imagem forte de serviços ao exterior
-

Pessoas, Organização e Infraestruturas

- POI 1. Continuação do apoio aos Alunos e reconhecimento do mérito
 - POI 2. Contratações e promoções na carreira administrativa e técnica
 - POI 3. Contratações e promoções na carreira docente e de investigação
 - POI 4. Conclusão e avaliação da reestruturação das Unidades de Serviço
 - POI 5. Reorganização dos Departamentos
 - POI 6. Requalificação das infraestruturas
 - POI 7. Regulamento de espaço
-
-

3.2.1 Investigação

Este Eixo tem como objetivo fundamental dotar a FCUL de um impacto ainda mais relevante do ponto de vista da investigação, com diálogo, estratégias participadas e consensuais, e capacidade de adequação aos desafios que se lhe apresentam, tratando todos os seus potenciais atores de forma justa e transparente, baseada numa visão comum da excelência científica que deverá ser incentivada e reconhecida sempre que se manifeste, e que no processo crie um espírito identitário que se centre primariamente em CIÊNCIAS e nas suas Estruturas de Investigação e Desenvolvimento (EI&Ds).

INV 1. Avaliação dos resultados e revisão do RADD, RADI, RADCT e RSD: Os dados recolhidos e a reflexão feita sobre o processo de avaliação recentemente concluído, e que ainda carece de aprofundamento, e os anteriores, deverão dar origem a uma nova revisão, desejavelmente mais marginal, do regulamento de avaliação de desempenho dos docentes (RADD), de forma a torná-lo mais justo e a refletir melhor a procura de excelência de CIÊNCIAS e a diversidade de perfis e saberes que esta encerra. Do mesmo modo o regulamento de avaliação de desempenho dos investigadores (RADI), criado em 2019 a partir do RADD sob as limitações do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), gerou informação relevante, quer sobre o processo, quer sobre os critérios, quer sobre o desempenho dos investigadores, que deverá fazer parte de uma análise integrada da avaliação de ambas as carreiras. Também a aplicação dos regulamentos de avaliação do desempenho dos doutorados com contratos a termo com a FCUL (RADCT), sejam de projetos, sejam de programas ao estímulo científico, sejam às normas transitórias, e mesmo o que foi usado pela FCIências.ID, gerou dados relevantes, sobre critérios e procedimentos que precisam de ser avaliados e reajustados. A visão integrada destes regulamentos e dos dados que geram, permitirão ter uma visão conjunta de todos quantos, com doutoramento, contribuem para a investigação em CIÊNCIAS.

Este trabalho contará certamente com a participação do Conselho Científico (CC) e com o Conselho de Coordenação da Avaliação do Desempenho Docente (CCADD). Este último aliás, propôs-se já a elaborar uma revisão das ambiguidades do atual RADD, ainda em aplicação no triénio que se iniciou em janeiro de 2022, estabelecendo os limites, dentro do permitido no próprio regulamento, para a declaração da multiplicidade de atividades que inerentemente tem que acolher.

Da análise acima e da aplicação em curso do regulamento de serviço docente (RSD) resultará certamente também um ajuste deste último, já para o ano letivo de 2022/23, que permitirá acentuar o incentivo à investigação (e também à extensão e gestão) que deste resultam. A necessidade de articulação do RSD com o RADD, agora que os dois estão em funcionamento é clara e deve ser objeto de análise.

Naturalmente nenhum dos regulamentos acima (RADD, RADI, RADCT, RSD) se esgota no eixo da investigação, sendo abordado nos eixos seguintes, alguns com mais ênfase no ensino, mas todos eles refletindo o desempenho em atividades de

inovação, divulgação ou nos aspetos da gestão. O equilíbrio da valorização das diferentes vertentes é certamente determinante na orientação estratégica de CIÊNCIAS e, por conseguinte, dela deve emergir.

INV 2. Definição da Agenda de Investigação de CIÊNCIAS: O processo de definição de uma agenda estratégica de investigação em CIÊNCIAS foi já iniciado no mandato anterior. A sua conclusão é um foco central deste plano de ação, considerando-se que, nesta altura, estão asseguradas as condições suficientes para levar a tarefa a bom termo. A Comissão Externa de Aconselhamento existe, está operacional e já demonstrou que pode contribuir para esta definição. Aliás lançou mesmo um desafio aos membros do Conselho Científico para que proactivamente promovam esse e outros processos. O novo Conselho Científico, cujo papel neste tema deverá ser fundamental, permite-se ser, de acordo com os novos Estatutos, mais ágil e independente, pelo que se espera o surgimento de um plano de atividades científicas em breve. Finalmente é possível basear as discussões em dados objetivos, como sejam, apenas por exemplo, aqueles que se refletem na atividade de investigação dos investigadores da FCUL, docentes ou não, nas linhas de financiamento em antevisão, nacionais e especialmente internacionais, nos desafios sociais da atualidade, etc.

Internamente e para evitar visões distorcidas, CIÊNCIAS deverá promover o diálogo alargado e proporcionar formas de debate, colaboração e disseminação inter/multidisciplinar que permitam que qualquer tomada de decisão seja informada, racional e transparente, como se deseja para uma qualquer decisão ao nível de instituições que por excelência o deveriam ser (informadas, racionais e transparentes). Externamente, CIÊNCIAS deverá ir buscar inspiração e recomendações à sua Comissão Externa de Aconselhamento, mas também à sua Universidade e a escolas de referência do país e de fora.

INV 3. Conclusão da reestruturação dos CI&Ds: O número de CI&Ds em algumas áreas científicas da FCUL, a deslocação de membros da FCUL para Unidades coordenadas fora do seu seio, ou mesmo o desalinhamento da estrutura organizacional bicéfala que foi e ainda é imposta às Escolas de Ensino Superior, requerem uma solução concertada de toda a comunidade de investigadores de CIÊNCIAS, docentes ou não, que mitigue as consequências que dali advém, nomeadamente a micro gestão, a competitividade interna em excesso, ambas desgastantes, ou a identificação de investigação feita na FCUL em escolas da concorrência.

Neste momento, as condições para conclusão do processo de reestruturação dos CI&Ds são, para uma primeira iteração, favoráveis. (a) As comissões de avaliação externas que, em 2018, fizeram a avaliação das UI&D, em nome da entidade reguladora do Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia, a Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), indicaram na sua maioria o caminho da fusão de UI&Ds em áreas científicas semelhantes. Se é certo que outros critérios têm variado

ao longo dos períodos de avaliação, este tem-se mantido imutável, mesmo com tutelas suficientemente diferentes. (b) Os novos Estatutos de CIÊNCIAS incluem regras de funcionamento e mecanismos de responsabilização que permitem dissuadir, por exemplo, o surgimento de CI&Ds concorrentes com as mais bem classificadas e/ou de maior dimensão de CIÊNCIAS, ou a insistência na constituição de micro CI&Ds, dissidentes por razões pouco científicas. (c) As reuniões, apresentações e a discussão entre grupos de trabalho orientados para o assunto, bem como as ações e eventos de divulgação empreendidos nos últimos 4 anos, no sentido de dar a conhecer a todos o que cada CI&D faz de melhor, bem como o recente concurso interno de projetos multiCI&D (com 29 candidaturas submetidas), criou em bastantes membros da FCUL uma consciência crescente da necessidade de trabalhar no sentido do que é aconselhado por Avaliadores, Comissão Externa de Aconselhamento e Direção da Escola. (d) A avaliação das UI&Ds, pela FCT, que se iniciará, em princípio, ainda este ano de 2022, cria o momento certo para a desejada reestruturação.

Ainda assim, não será uma matéria simples, exigirá exemplo, empenho, compromissos e consensos, mas deve ser um ensejo comum a todos, que a prazo tornará CIÊNCIAS mais forte. Se assim for, será possível em quatro anos desenhar uma organização de CI&Ds, juridicamente enquadradas pela FCiencias.ID e pela FCUL, onde todos os investigadores ou docentes sob contratos destas se afiliarão, com muito poucas exceções profundamente justificadas, e com a qual se identificarão plenamente, seja na UI&D, no polo, no LA, na Associação e, sempre, e primeiramente em CIÊNCIAS, como referência identitária coletiva capaz de adicionar valor pela chancela que representa.

INV 4. Implementação das Infraestruturas Laboratoriais de Ciência e Tecnologia: O reconhecimento de que o futuro da investigação científica exige uma colaboração multidisciplinar mais profunda e a otimização de recursos como uma pré-condição para uma colaboração científica sustentável, não se coaduna com a atual situação vivida em CIÊNCIAS, de múltiplas infraestruturas com objetivos similares. Foi no sentido de contrariar esta cultura que os novos estatutos preveem a criação de Infraestruturas Laboratoriais de Ciência e Tecnologia (ILC&T), enquanto estruturas laboratoriais transversais que representam instalações, recursos (incluindo humanos) e serviços a serem utilizados pela comunidade de docentes e investigadores de CIÊNCIAS, e não só, para realizar investigação e promover a colaboração e a inovação, em contextos nacionais e internacionais. As ILC&T são assim estruturas centradas em recursos laboratoriais que, pela sua relevância analítica e transversalidade devem ser, tanto quanto possível, partilhados entre as restantes estruturas da FCUL e unidades da ULisboa, respondendo ainda a solicitações a nível do ensino, e para fins de inovação e transferência de tecnologia e conhecimento, às entidades do tecido empresarial e social, adotando um modelo de negócio que garanta a sua sustentabilidade. Numa primeira iteração, iniciada no mandato que agora termina, foi efetuado o mapeamento das infraestruturas

com maior potencial para os objetivos atrás referidos e dados os primeiros passos através da realização de algumas reuniões sectoriais; mas o processo encontra-se longe de estar concluído e exige, para além do apoio dos órgãos do governo da Faculdade, o empenho e comprometimento da comunidade de CIÊNCIAS para a sua concretização efetiva, num processo que vai exigir confiança mútua, abertura para a mudança, transparência e um diálogo construtivo.

INV 5. Incremento das políticas de apoio aos docentes-investigadores: A primeira edição do concurso interno de CIÊNCIAS para financiamento de projetos de investigação, cofinanciado pela FCiências.ID deve ser isso mesmo, a primeira. Pautou-se por uma exigência de projetos multidisciplinares e multicentro e, como as edições iniciais de quase tudo, por oferecer um apoio menor do que o desejável, mas apenas possível em resultado do equilíbrio orçamental que finalmente a FCUL encontrou. Pautou-se ainda por um reconhecido sucesso na adesão da Escola à iniciativa. Quanto mais não seja por essa razão, há que repetir, e repetir, e, de preferência fazer crescer.

Para além dessa iniciativa, outras deverão ser concretizadas. Por exemplo, o apoio financeiro aos novos docentes-investigadores é da mais alta importância, como forma de cativar os melhores para a Escola e lhes mostrar a inequívoca aposta de CIÊNCIAS na investigação. É política das escolas de referência no mundo e deverá ser por isso também da FCUL. É certo, que essas escolas de referência granjeiam, orçamentos 5, 10 ou 20 vezes superiores ao de CIÊNCIAS, para o mesmo corpo de docentes-investigadores. A Comissão Externa de Aconselhamento começou por não acreditar nos números globais que lhes foram facultados, considerando, antes de esclarecidos, que deveriam corresponder ao orçamento de CIÊNCIAS, depois de pagos os salários. Assim não é. A visita de uma Escola periférica da América do Sul chegou ao mesmo racional.

O crescimento destas iniciativas passa necessariamente por financiamento. Sendo certo que CIÊNCIAS pode e deve orientar parte do seu financiamento para investigação, é também certo que nem o orçamento de estado (muito aquém do desejável), nem mesmo com o acréscimo proveniente das propinas, e dos projetos de financiamento nacional e alguns internacionais, geram margem suficiente para cobrir estas iniciativas. A solução parece ser, como noutros casos, o estabelecimento de parcerias com a indústria, mecenas e instituições públicas e privadas que queiram investir em qualidade de resultados de ciência. Em consequência, os formatos variarão, de acordo com os cofinanciadores, para temas mais estreitos, multidisciplinares ou não, mais atreitos a investigação aplicada ou teórica. Mas, qualquer que seja essa solução, terá que ser um ensejo da Escola, que terá que demonstrar em uníssono e em união as mais-valias evidentes da investigação em ciências, de CIÊNCIAS, mas para o mundo.

Aumentar a componente de autofinanciamento de CIÊNCIAS deve constituir um desígnio considerado vital para o crescimento da Escola e da sua relevância em qualquer dos seus domínios de atividade. Esta circunstância, no entanto, não deve ser encarada como uma desistência relativamente à legítima exigência de mais, melhor e mais previsível financiamento do estado (OE), em ordem ao cumprimento do serviço público e da missão que CIÊNCIAS assume na sociedade. Trata-se de um caminho em que outras Escolas, no país e, sobretudo, no estrangeiro, nos levam alguma dianteira, fruto do trajeto e das características de cada instituição, e é certo que incorpora mudanças de paradigma e de realidades que levarão tempo a consolidar-se, mas que são incontornáveis e que podem ser transformadas em oportunidades estimulantes se vistas como a materialização dos nossos avanços e uma recompensa diferenciadora do mérito e do esforço individual e coletivo.

INV 6. Programa de apoio e formação para a criação de propostas a financiamento:

A captura de financiamento é, por tudo o que se disse, indispensável para uma Escola que se quer competitiva na investigação que faz. O Orçamento de Estado e mesmo em acréscimo as receitas de propinas não cobrem por muito os salários de docentes e funcionários administrativos e técnicos. Encontrar fontes alternativas de financiamento é, já hoje, a única forma de sobreviver, se não quisermos diminuir drasticamente o número de docentes de CIÊNCIAS. Por outro lado, os programas de financiamento à investigação, nacionais ou internacionais, estão cada vez mais competitivos. É necessário, por isso, capacitar todos os docentes-investigadores da Escola, das valências que lhes permitam concorrer a fundos de financiamento, de forma eficiente e eficaz.

Por outro lado, novos programas (ou os antigos que passam despercebidos a muitos), requerem especificidades de candidatura, na forma e no conteúdo, que exigem uma proatividade e capacidade enorme a quem apoia os investigadores na procura e na formação. É preciso que as estruturas de apoio alertem, da forma certa e eficientemente, para que não se torne ruído, aqueles com potencial científico na área e no contexto em que surgem. No universo de CIÊNCIAS, a Direção de Investigação e Desenvolvimento e a FCIÊNCIAS.ID, e através delas a ULisboa, têm dado o apoio e possibilidade de formação já em alguns programas. No entanto, essas atividades precisam de ser mais orientadas, coordenadas, e dirigidas para um corpo maior, mas mais específico de docentes e investigadores. É preciso coordenar esforços e facultar a estas unidades a informação sobre os docentes e investigadores, lançar campanhas para trazer mais investigadores para estas formações e para as atividades de angariação de fundos, dirigindo-os para os programas certos com as competências certas.

INV 7. Programa de formação em ética de investigação em CIÊNCIAS: As questões éticas são crescentemente importantes em todas as atividades de investigação. CIÊNCIAS, como escola de ciências tem, inerentemente, uma base experimental muito forte, com intervenção alargada em diferentes aspetos da sociedade e,

portanto, obrigatoriamente, não deverá descurar a formação em ética de investigação, ou tão somente porque faz investigação. Esta prática de consciencialização na ética científica é, aliás, comum em diversos países, em todas as Universidades de topo e já há muito que se estendeu para lá da formação em medicina ou mais genericamente na área da saúde – e CIÊNCIAS também trabalha e produz serviços nessa área.

Não fosse apenas por uma questão ética, também os fóruns de publicação ou os programas de financiamento exigem, nos dias de hoje e em cada vez mais áreas científicas, pareceres de comissões de ética idóneas. A faculdade tem duas comissões de ética, há já vários anos: o ORBEA e a renovada Comissão de Ética de Ciências. A primeira aborda as questões do bem-estar animal, a segunda partiu de uma Comissão focada na ética da atividade científica com humanos, excluindo as questões ligadas à saúde, para a atual Comissão mais abrangente e recriada de acordo com a legislação entretanto atualizada.

Mas as comissões, por si só, não são suficientes. O seu papel passa por avaliar as propostas dos investigadores e providenciar pareceres, positivos ou negativos que sugerem, ou obrigam em Universidades de topo, a alterações de prática, protocolos, objetivos ou mesmo projetos inteiros. A ação, ainda que se possa considerar formativa, não é compatível com a eficiência que se exige aos investigadores. Ao contrário, a formação dos investigadores nesta temática permitirá que o processo seja menos baseado em tentativa e erro e, conseqüentemente, mais eficiente. Por outro lado, tornará o processo de validação pelas Comissões de ética mais expeditos.

3.2.2 Ensino

Os objetivos fundamentais deste Eixo são em tudo semelhantes aos do anterior, aplicados agora ao Ensino que, numa instituição de ensino superior, não deve nunca dissociar-se da investigação. Ainda assim, não é demais vincar que o objetivo fundamental deste Eixo é tornar a FCUL ainda mais relevante e eficiente do ponto de vista do ensino superior, com estratégias consensuais e capacidade de adequação aos desafios que se lhe apresentam, seguindo uma visão de excelência com que todos se identifiquem e princípios de justiça e transparência. Por essa indissociabilidade, repetem-se aqui na perspetiva do ensino algumas medidas que pela sua transversalidade cruzam todas as atividades fundamentais da FCUL.

ENS 1. Avaliação dos resultados e revisão do RSD e RADD (Ensino): A materialização do regulamento de serviço docente (RSD) permitiu desde já a identificação de algumas disfunções e desequilíbrios nas atividades de ensino de CIÊNCIAS. Os dados que revelou mostram o excesso de horas de contacto em alguns cursos, que, entretanto, foram ou serão sujeitos a alterações nos processos de acreditação da A3ES, ou o excesso de alunos em turmas, potenciando ainda que parcialmente, a ausência dos alunos nas aulas, o seu desinteresse e conseqüente insucesso.

Também estes dados deverão ser considerados nos ajustes ao regulamento de avaliação de desempenho dos docentes (RADD), juntamente com a sistematização da análise, agora mais bem compreendida, dos resultados dos inquéritos pedagógicos, do sucesso escolar, da participação em ações de formação para docentes, e, porventura, de aconselhamento por pares, em programas da FCUL e/ou da ULisboa.

ENS 2. Revisão da oferta formativa de 1º, 2º e 3º ciclo: A formação de 2º e 3º ciclo oferecida pela FCUL é ainda dispersa, numerosa e com falhas de coordenação. A formação de 1º ciclo, embora menos marcadamente, enferma também problemas de eficácia e articulação. É preciso continuar a refletir profundamente sobre a sobreposição de formações, a competitividade interna e externa, esta por vezes diluída em parcerias, a disponibilidade de recursos e a eficiência do seu uso, bem como a adequação ao objetivo de cada um dos cursos, tenha este um caráter mais científico ou mais profissionalizante.

Esta reflexão, que mais uma vez deve ser tida por todos e especialmente no seio dos Conselhos Científico e Pedagógico, não significa fechar cursos ou terminar parcerias nacionais e/ou internacionais. De novo, significa tomar uma aproximação científica baseada em dados reais e numa argumentação racional que, do ponto de vista da Escola, deve olhar para toda a oferta de forma holística e perceber a sua coexistência interna e convivência externa com a oferta competitiva de outras escolas. Esta reflexão é ainda uma oportunidade de olhar para áreas emergentes, para a inter e multidisciplinariedade dos *curricula* que lhes são exigidos ou para o seu enquadramento nos modelos de especialização inteligente que os projete para o tecido social e económico circundante. Para tudo isto é fundamental encontrar modelos de 2º e 3º ciclo ágeis no ajuste da sua oferta pedagógica e que facilmente permitam a colaboração sinérgica entre, em primeira mão, áreas científicas da FCUL, e posteriormente com áreas científicas e domínios sociais e económicos externos. É preciso ter mestrados e doutoramentos competitivos, endereçados a múltiplos e novos públicos alvo que a prazo compensem e sobrelevem a descida expectável de procura do 1º ciclo decorrente da evolução demográfica do país.

Cada oferta de 1º, 2º ou 3º ciclo deve demonstrar a mais valia que traz para a Escola, independentemente de quem a propõe ou a coordena, seja pessoa, Departamento ou CI&D, mais-valia essa que, obviamente, não se resume ao número de alunos ou ao orçamento que lhe está associado, mas também e sobretudo à qualidade científica e à oportunidade da sua existência no contexto científico ou profissional para que se orienta.

ENS 3. Revisão dos programas de curso e aproximação a Bolonha: No anterior mandato já foi feito um movimento para moderar as horas de contacto com os alunos, de forma a tornar o ensino mais eficiente, mas também mais eficaz. Existiam cursos com 35 horas de contacto por semana, um horário oficial de trabalho completo, incompatível com qualquer perspetiva atual e racional de

ensino superior. As revisões em curso, algumas ainda em avaliação, introduzem já uma redução para números bem mais razoáveis, abaixo das 25 horas de contacto semanal para todos os cursos de licenciatura e 20 horas para os cursos de mestrado. Todavia, o caminho, que deve ser gradual, ainda não deve ser dado como concluído. É preciso analisar os resultados, sendo igualmente preciso ir mais longe. Bolonha já o propôs há muitos anos e esse trabalho nunca foi feito. Há que dar tempo aos alunos para trabalharem autonomamente, em perspetivas construtivistas, para ganharem, precisamente, a sua autonomia e responsabilidade, e um conhecimento muito mais profundo e perene. Claro que esta transição para a autonomia deve ser feita de forma crescente, ao longo do seu percurso académico, sempre avaliando os resultados.

Do mesmo modo, é indispensável a introdução de formação em verdadeiras competências sociais a todos os níveis de formação superior. Aqui também CIÊNCIAS foi pioneira, em reestruturações ainda no século passado, e reforçadas em subsequentes reformulações dos cursos, mas que infelizmente foram, em mais casos que o desejável, transfiguradas pela introdução de competências na área dos cursos, disfarçadas de competências sociais. É preciso ganhar consciência da importância de verdadeiras competências sociais, ouvindo as empresas em que os alunos irão maioritariamente trabalhar, e chamando-as porventura a ajudar na reformulação destas áreas nos cursos que CIÊNCIAS oferece, chamando aqueles que já há muito, dentro ou fora do país, adotaram com rotundo sucesso as verdadeiras aproximações de Bolonha. É preciso fazê-lo, mas sempre com espírito crítico e com base no profundo conhecimento que os nossos docentes e alunos têm do contexto da Escola. É ainda preciso fazê-lo olhando para os sucessos e insucessos de CIÊNCIAS e das Escolas que nos rodeiam.

ENS 4. Continuação da adaptação aos novos métodos de ensino: Em especial no 1º ciclo, mas também no 2º, é preciso adequar os métodos de ensino ao público-alvo e ao contexto social e económico que nos rodeia, tendo em conta os objetivos dos próprios cursos. Não se trata simplesmente de diminuir horas de contacto, introduzir competências sociais, multidisciplinariedade, ou transformar semestres noutros períodos de tempo. Tudo isso pode ou não ser desejável e, sendo, pode ou não resultar, dependendo de quem ensina, de quem se ensina, do que se ensina, mas também da forma como se ensina e da intensidade com que se ensina.

Por exemplo, é fundamental perceber as necessidades de contacto com os alunos ou a natureza expositiva das aulas, em muitas escolas de referência já parcialmente substituída, ou a inclusão de formas de ensino que juntam ou articulam o ensino presencial, com componentes à distância, síncronas ou assíncronas. É preciso olhar para métodos de ensino invertido, ou baseado em projeto, ou orientado para resolução de problemas, ou suportado nas teorias construtivistas, recorrendo, sempre que necessário, à tecnologia e, sempre que desnecessário, deixando-a de fora. É importante libertarmo-nos de uma estrutura espartana, contrária ao espírito de Bolonha, de que uma unidade curricular com x ECTS tem que ter y horas de

aulas da tipologia *a*, *b* ou *c*. Naturalmente, qualquer adaptação a este ou outro nível deve ser profundamente ponderada, discutida por todos e aqui, por excelência, pelo Conselho Pedagógico, e introduzida de forma gradual, numa perspetiva de Melhoria Contínua suportada por indicadores válidos recolhidos e analisados amiúde.

Noutra dimensão, por exemplo, e numa perspetiva de internacionalização clara, seria basilar compreender que cursos, se não todos, deveriam estar preparados para uma lecionação bilingue, acautelando naturalmente as necessidades de estudantes nacionais ou outros de países de expressão portuguesa.

ENS 5. Programa de formação pedagógica e ética para docentes: Como se disse, foi ministrada a mais de 100 novos docentes e investigadores, formação pedagógica inicial, acelerando a sua integração na comunidade. Também a ULisboa, através do Instituto de Educação e do Núcleo de Formação ao Longo da Vida tem incentivado a divulgação e participação de docentes de toda a Universidade em ações e cursos de formação pedagógica ou até de ferramentas de apoio ao ensino. Manter esse programa de ações de formação pedagógicas para docentes, e reforçá-lo, articulando os conteúdos com o Conselho Pedagógico e apostando na formação dos docentes que se encontram no início de carreira, tem que ser um dos objetivos de qualquer programa de ação. Também aqui o papel do Conselho Pedagógico é fundamental definindo as políticas de acompanhamento e formação pedagógica de docentes que, de algum modo, não atingiram os níveis de excelência no ensino a que CIÊNCIAS se acostumou.

Outrossim, há que dinamizar a formação em novos métodos de ensino, através de ações específicas e promover o acompanhamento personalizado dos docentes que desenvolvam iniciativas neste domínio. Esta medida é fundamental para que a anterior tenha alguma possibilidade de sucesso.

Finalmente, as mudanças na sociedade redefiniram em muitos casos a noção de comportamentos éticos nas atividades do dia a dia. O recente código de conduta da ULisboa, adotado por CIÊNCIAS, é apenas uma materialização escrita de conceitos que muitos em CIÊNCIAS já há muito adotaram. No entanto, é preciso levar a mensagem a todos sem exceção, que queremos ter uma Escola verdadeiramente igualitária, justa e imbuída dos mais altos valores da sociedade. O Ensino não pode ser exceção, e os docentes deverão, como os alunos, perceber quais os novos limites que a sociedade determina. É, portanto, fundamental, que a pedagogia e a ética pedagógica andem de mãos dadas.

ENS 6. Programa de formação para a Acessibilidade no ensino: As iniciativas de CIÊNCIAS relativamente ao apoio aos alunos com necessidades educativas especiais vêm já de há longo tempo, entre a existência de uma dinâmica Comissão de Acompanhamento, à definição do Estatuto Especial, às bolsas de estudo, às salas especialmente preparadas para os acolher, etc. Estão disponíveis recursos documentais para os docentes poderem ajustar as formas de lidar com estes

alunos, com o apoio do Gabinete de Apoio Psicopedagógico, que muitos docentes usam já numa aproximação de melhor esforço. Há, no entanto, que ir mais longe. É uma obrigação ética e, nalguns casos, legal, sobretudo no que diz respeito à forma como se proporciona a informação aos alunos. A Diretiva (EU) 2016/2102 adotado pelo Parlamento Europeu e pelo Conselho de 26 de outubro de 2016, já vertida para legislação nacional, assim o impõe.

A formação dos docentes na produção de documentos acessíveis é, para já, o primeiro passo de um percurso longo a percorrer. Por exemplo, a produção de páginas Web tem hoje regras estritas, com legislação própria, que é indispensável que sejam conhecidas por quem as produz. Outros documentos, usados na divulgação do saber, sejam livros, artigos, slides, notas, vídeos, e até linguagens e notações, etc. devem, o mais possível, seguir regras semelhantes para que pessoas com necessidades educativas especiais possam de forma igualitária aceder-lhes com o menor número de obstáculos possível. Algumas novas ferramentas de produção de conteúdos incluem já formas de verificação da acessibilidade digital dos conteúdos que produzem. Outras não tanto, já que muitas vezes envolvem procedimentos e criação de conteúdos alternativos. É preciso, se queremos ter uma escola verdadeiramente inclusiva, alertar os docentes, dar-lhes formação nos conceitos fundamentais da acessibilidade e na utilização dessas ferramentas, mas também providenciar-lhes o apoio e o incentivo necessário para que a adaptação dos conteúdos venha a ocorrer. Sabemos que é um processo longo, que terá graus de sucesso sempre limitados, mas que terá que ser feito.

ENS 7. Fomento da participação ativa do Conselho Pedagógico: O Conselho Pedagógico é estatutariamente um dos órgãos de natureza deliberativa da escola, que nem sempre tem tido a atenção devida e a proatividade necessária. Com a nova mudança estatutária, o recém-eleito Conselho iniciou o seu mandato com uma forte dinâmica, muito valorizada pela comunidade de CIÊNCIAS. Espera-se assim que a intervenção deste órgão no estudo, acompanhamento e estímulo de inovações pedagógicas se venha a afirmar perentoriamente. Em particular, é da responsabilidade do Conselho Pedagógico a identificação de indicadores que permitam avaliar as razões do sucesso ou insucesso escolar e o desenho de medidas que mitiguem este último.

Entre as suas competências consta também a avaliação do desempenho pedagógico dos docentes, que estatutariamente se afirma dever ser feita por docentes e estudantes, e a sua análise e divulgação. É, pois, fundamental que este órgão discuta e contribua decisivamente para o novo regulamento de avaliação do desempenho dos docentes e para os parâmetros de reconhecimento do mérito pedagógico ou, por via da sua responsabilidade, para as orientações pedagógicas e os métodos de ensino e de avaliação, que eventualmente se reflitam no regulamento do serviço docente.

É igualmente importante que este Conselho se debruce sobre todas as medidas deste Eixo, sendo o motor da atualização e mudança necessárias às formas de ensino, à sua estrutura, ao excesso de horas formais de contacto, etc. Seria importante que este órgão produzisse um estudo sobre este tema com base nas melhores práticas em escolas internacionais de reconhecido mérito. Será um compromisso desta Direção trabalhar em conjunto com o Conselho Pedagógico, contribuindo naquilo que for a sua esfera de ação e dar o apoio necessário ao Conselho Pedagógico, para que este importante desenvolvimento se concretize.

3.2.3 Inovação, empreendedorismo e ligação à sociedade

Este Eixo tem como objetivo fundamental dar continuidade e mais ensejo à promoção da inovação e do empreendedorismo na FCUL e incentivar e suportar a transferência de conhecimento e tecnologia para o tecido social e económico.

ILS 1. Reforço do acompanhamento de processos de Propriedade Intelectual: no quadro da recente criação do Hub da Inovação e do Empreendedorismo tudo indica que a solução anteriormente preconizada por CIÊNCIAS para a profissionalização dos processos de *due diligence* e apoio à proteção de Propriedade Intelectual, em particular à sua componente de Propriedade Industrial, através do estabelecimento de uma parceria estratégica com um agente externo de referência nestas áreas se poderão vir a concretizar ao nível da ULisboa. Como sempre defendemos, e conseguimos demonstrar através dos contactos entretanto estabelecidos com diversos potenciais parceiros, nacionais e internacionais, esta parece ser uma solução possível, e mesmo a que melhor se adequa à escala, infelizmente ainda reduzida, das necessidades do conjunto das diferentes escolas. Provavelmente, será assim possível, através da criação de uma pequena equipa de apoio centralizada na Reitoria, que atuará como um elo de ligação a uma entidade externa, dar uma resposta eficaz e de qualidade às necessidades há muito sentidas nesta área. Naturalmente, esta solução não dispensa a continuação de todo o trabalho de *scouting* interno e pré-análise de projetos de investigação em curso, e da correspondente campanha de sensibilização da nossa comunidade para esta temática.

ILS 2. Reforço da Internacionalização do Tec Labs: prevê-se que este processo continue a dar cada vez mais frutos através da manutenção da presença ativa nas redes internacionais, onde a marca Tec Labs é já uma referência, e do alargamento desta presença a outros fóruns relevantes. Também neste ponto, a participação da ULisboa na Aliança UNITE! Será certamente uma mais-valia.

ILS 3. Dinamização da formação não conferente de grau (ComCIÊNCIAS): Como se disse atrás, vários fatores levaram à consideração da criação de uma Escola de PósGraduação de cursos não conferentes de grau em CIÊNCIAS, a saber, a solicitação de empresas (procura), a resposta de docentes e investigadores (oferta), o alento dos fundos PRR para o efeito (financiamento). A primeira pedra da ComCIÊNCIAS está lançada, a marca criada, um esboço de regulamento

desenhado, e os passos iniciais de cursos a iniciar em setembro (sob a égide do PRR) em fase de preparação.

A possibilidade reconhecida pelo RJIES de as Escolas de Ensino Superior poderem delegar a gestão destes cursos em entidades privadas, traz com ela as vantagens de conseguir uma gestão profissional, orientada para o mercado, com preocupações de divulgação e qualidade de formação e capacidade de contratação que uma instituição pública dificilmente encontra. Por outro lado, no que falta, e é muito, CIÊNCIAS pode dar a sua marca a que se associam a qualidade e a reputação que lhe são reconhecidas, e nesse seguimento, a qualidade da coordenação científica, dos programas e conteúdos que, em última análise, definem a qualidade do produto.

É importante perceber que esta operação deve ser fundamentalmente distinta da formação que CIÊNCIAS proporciona na sua formação conferente de grau, e que constitui pedra basilar do que é uma IES. Não é por acaso que o próprio RJIES as dissocia permitindo a gestão da que não confere grau fora das IESs. Os cursos que a ComCIÊNCIAS conduzirá deverão ser financeiramente sustentáveis, incluindo custos de contratação de docentes, técnicos e pessoal de apoio administrativo, de atividades de marketing, de aluguer de espaço, de usufruto de uma marca associada de relevo (CIÊNCIAS), de produção de materiais, etc. etc. etc. Todos os cursos proporcionados na ComCIÊNCIAS serão necessariamente precedidos de uma avaliação prévia da relação custo/benefício da preparação destes conteúdos e a expectativa de adesão por parte de uma audiência muito alargada.

ILS 4. Estabelecimento de parcerias para a constituição de novos Laboratórios: A partilha e o patrocínio de laboratórios com ou em Escolas Universitárias, seja por instituições públicas ou privadas ou empresas, dentro ou fora dos seus *campi*, é, cada vez mais, uma realidade. Por exemplo, CIÊNCIAS participa em diversos laboratórios patrocinados pela Camara Municipal de Lisboa (CML), sejam virtuais como o seu Laboratório de Dados, sejam materiais, como a iniciativa do BioLAB, com fortíssimo envolvimento da FCUL e concretizado em parceria com a CML. A necessidade destas parcerias decorre, forçosamente, dos custos de aquisição e manutenção dos equipamentos e espaços. Se queremos ter laboratórios efetivamente de topo, de forma a abranger todas as nossas necessidades, ainda que possamos ter uns poucos, mais especializados, exclusivamente da FCUL, temos que estabelecer parcerias e partilhar custos e benefícios, em particular com instituições cuja visão acerca da contribuição da investigação para a sociedade está alinhada com a de CIÊNCIAS.

A replicação de iniciativas como o iXLAB, em parceria com o Exército, com um modelo de instalações mistas, internas e externas ao campus da FCUL, de acesso limitado, ou aquelas como o BioLAB, cujo modelo é externo e aberto, ou configurações como as que se podem concretizar com o IPMA, na área do mar, ou com um conjunto alargado de parceiro, como o HUB azul, na mesma área, tem que

ser uma realidade crescente nos próximos anos. O financiamento das IES, mesmo contando com financiamentos nacionais e internacionais, não se compadece com modelos caseiros, fechados, totalmente financiados pela Universidade, e condenados ao fracasso. Muitas Escolas do mundo e deste país já descobriram também que mesmo os modelos internos e fechados, só têm viabilidade querendo estar sempre atuais, se encontrarem parcerias que deles tirem partido e que os cofinanciem.

ILS 5. Dinamização da participação de instituições e empresas em CIÊNCIAS: Se é fundamental para o crescimento de CIÊNCIAS o estabelecimento de parcerias com instituições públicas e privadas e empresas, é indispensável que CIÊNCIAS alimente e acarinhe as relações com esses atores, permitindo e solicitando a sua participação nas atividades da Escola, seja ao nível da investigação, do ensino ou da inovação. De algum modo, a sua participação em projetos, no acolhimento de alunos em estágios e trabalhos de fim de curso, em qualquer dos ciclos de estudos, em aulas, contribuindo com a divulgação de experiência e casos de estudo relevantes para o ensino, nas feiras de emprego, etc. constituem já a pedra basilar de relações que se querem fortes e estreitas.

No entanto, mais e melhor pode ser feito se os vários atores estiverem em sintonia e tiverem um conhecimento mais global de todas as formas de relação que se podem estabelecer, mesmo considerando, ou sobretudo considerando, as nuances de cada contexto. Por exemplo, no convite a instituições e empresas para a nossa feira de emprego, deve haver uma noção o mais completa possível de todas as relações com todos esses atores que a Escola tem, agregando o conhecimento da Associação de Estudantes, e dos nossos *Alumni*, do Gabinete de empregabilidade, das relações individuais dos docentes e investigadores, das relações contratuais com a FCUL, construindo informação sobre as características estratégicas e científicas de cada relação, o contexto social e financeiro, os atributos da relação com CIÊNCIAS, etc. é necessário que a rede de instituições e empresas seja bem mais que uma lista de contactos dispersos. Noutro exemplo, nos trabalhos de fim de mestrado, algumas instituições e empresas contribuem para o desenvolvimento da Escola, enquanto outras cobram pelo acolhimento dos alunos nas suas instalações. Naturalmente, é necessário ter em consideração as relações de oferta e procura, mas independentemente da solução final é preciso compreender porquê, e tomar decisões informadas, num contexto mais vasto que o interesse particular do docente, ou do aluno, ou da empresa ou da Faculdade. Mais uma vez o conhecimento deve estar na base das decisões.

ILS 6. Reforço e regulação da prestação de serviços de CIÊNCIAS: A Faculdade presta já um número significativo de serviços ao exterior, alguns através de equipas instituídas pela Escola, como seja a equipa de creditação dos manuais escolares, outras por acordos específicos e outras ainda individualmente sobre a forma de projetos de investigação sob contrato. Como quase todos os restantes projetos do Universo de CIÊNCIAS, para além da verba usada pelos docentes e

investigadores para as suas atividades de investigação, essas prestações cobram normalmente gastos gerais (*overheads*) cujo objetivo é cobrir os custos indiretos do trabalho. No entanto, a validação desses custos não é revista há demasiado tempo e apresenta diferenças não explicadas entre as duas instituições de gestão de projetos. Não é claro que os gastos gerais em projetos de grandes dimensões financeiras não estejam acima do razoável ou que as pequenas prestações de serviço não tenham um custo para CIÊNCIAS muito acima do seu retorno. Há que pensar, rever, equilibrar e divulgar uma política de custos que seja clara, justificada e transparente. Há que avaliar as atividades do ponto de vista da relevância científica e de posicionamento da Escola, primeiramente, mas também do ponto de vista de uma gestão racionalista, que não pode comprometer o futuro de CIÊNCIAS. Há que olhar para as prestações com mais impacto, seja científico, identitário ou financeiro, e incentivá-las, replicá-las e alertar docentes e investigadores para oportunidades que uma IES moderna não pode ignorar.

ILS 7. Reforço das atividades do Laboratório Vivo para a Sustentabilidade: O Laboratório Vivo para a Sustentabilidade, uma iniciativa da atual Direção que surgiu como um projeto aglutinador da comunidade de CIÊNCIAS para dar coerência e visibilidade a um conjunto de atividades já em curso no comprometimento com o desenvolvimento sustentável, em todas as suas dimensões, mas que até então emergiam de forma isolada e dispersa (p. ex. Permalab, Horta FCUL, Campus solar, Ciências Solidária, etc) teve um desenvolvimento significativo no mandato que agora termina (tal como está expresso no primeiro Relatório da Sustentabilidade @ CIÊNCIAS, em fase de edição), mas verá um reforço significativo das suas atividades no próximo quadriénio, não apenas a nível do estabelecimento de novas parcerias com outras instituições, públicas ou privadas, que conosco partilham preocupações e desafios em linha com os objetivos da sustentabilidade. Destas há de destacar a continuada e expressiva participação de CIÊNCIAS a nível da Rede Campus Sustentável, onde membros da FCUL vão continuar a ter um papel muito ativo em 10 grupos de trabalho (GT), que abrangem várias dimensões da sustentabilidade (p.ex. Ambiental – GT Mobilidade Sustentável; Económica - GTs Eficiência Energética e Eficiência Hídrica, Social - GT Igualdade de Género ou GT Cidades e Comunidades Sustentáveis).

A nível das atividades de promoção da cidadania, para além das já criadas unidades curriculares para o ensino da sustentabilidade (1º ciclo já em funcionamento e que no próximo ano letivo se estenderão ao 2º e 3º ciclo), será iniciada uma campanha comportamental visando a poupança de água/energia e a saúde e bem-estar). No que se refere a atividades de inovação e ligação à sociedade destacamos, por exemplo, a prova de conceito de um concentrador eólico para ambiente urbano e o projeto +Biodiversidade, que visa a promoção da biodiversidade no campus e área envolvente, e cujo sucesso está patente no número crescente de membros de CIÊNCIAS que produzem registos na

plataforma criada para o efeito. Por último, e uma vez mais apenas a título de exemplo, no que se refere a atividades de comunicação e transferência de tecnologia destacamos a regular atualização do portal do Laboratório Vivo, a organização de eventos relacionados com a temática, e a produção de materiais para divulgação. Destacamos ainda as edições anuais do Concurso de Ideias em Sustentabilidade, como iniciativas aglutinadoras da comunidade de CIÊNCIAS.

3.2.4 Informação, qualidade e tecnologia

Este Eixo tem como objetivo fundamental tornar a gestão FCUL mais eficiente e transparente na investigação, no ensino, na inovação e transferência de conhecimento para a sociedade. Como qualquer instituição atual, essa eficiência suportar-se-á nas Pessoas, mas também na Informação, na sua Qualidade e na Tecnologia que a suporte.

IQT 1. Ampliar e modernizar o CDPC e racionalizar o seu uso: O Centro de Dados e Processamento de CIÊNCIAS (CDPC) está a atingir os limites da sua capacidade, seja por questões de potência elétrica, refrigeração, espaço propriamente dito ou utilização desresponsabilizada. Em primeiro lugar, é preciso pôr em pleno funcionamento o regulamento de utilização do CDPC que corresponsabiliza os coordenadores dos CI&D e os presidentes dos Departamentos pela gestão de todo o parque informático da Escola. O espaço em bastidores e sala, os sistemas de refrigeração e os consumos apreciáveis de energia, necessários para que os sistemas residentes no CDPC funcionem, são ainda usados sem custo, tendo como consequência a falha dos últimos e a falta de espaço para novos sistemas mais atuais. É preciso garantir a sustentabilidade, a proteção de dados, a segurança e a disponibilidade dos sistemas, regulamentando o uso, a compra e a instalação de novos módulos no CDPC e mesmo do parque informático em geral. Como valor acrescentado, este regulamento tornará mais transparente as contribuições para este parque e libertará ainda mais docentes e investigadores das tarefas administração de tecnologias de informação.

Por muita racionalização que se consiga, é hoje claro que há necessidade de fazer crescer o CDPC para fazer face a todos os trabalhos de investigação e ensino que, cada vez mais, recorrem ao uso de sistemas informáticos. Para além disso, o espaço ocupado pelo CDPC tem características adequadas a outras atividades da FCUL, como o ensino, que não são requeridas pelo CDPC. Por outro lado, foi possível encontrar financiamento para a renovação do CDPC, por via do PRR e outros instrumentos financeiros. É assim chegada a altura de deslocar o CDPC para uma localização menos nobre em termos de centralidade no complexo edificado de CIÊNCIAS, e expandi-lo, por forma a suportar o alojamento de mais equipamentos, respondendo desta forma às necessidades de CIÊNCIAS. Esta mudança permite ainda reduzir o impacto financeiro e ecológico da manutenção do CDPC, adotando tecnologias mais amigas do ambiente e implementando as políticas do regulamento, contribuindo assim para uma gestão racional deste recurso pelas unidades de investigação.

IQT 2. Renovação sistemática de equipamentos e ampliação da capacidade da rede:

A qualidade do trabalho, seja investigação, ensino ou trabalho administrativo e técnico, assume hoje por base, na maioria dos casos, uma disponibilidade de meios tecnológicos que não se compadecem com a desatualização rápida de que esses mesmos sistemas sofrem. Por outro lado, a atualização desses sistemas é dispendiosa e, por conseguinte, deve ser feita de forma muito racional e faseada. Deve, pois, a Faculdade, adotar uma política de renovação sistemática dos equipamentos informáticos que são disponibilizados aos alunos e funcionários; encorajar alunos, providenciando as condições e exceções necessárias, para a utilização dos equipamentos próprios; estimular docentes e investigadores a incluir no orçamento dos seus projetos e coordenadores de CI&Ds e presidentes de Departamento, no das suas Estruturas, financiamento para a atualização de equipamentos para uso próprio; alargar o leque de serviços disponibilizados remotamente a toda a comunidade.

Relativamente às estruturas partilhadas globais, para além do CDPC anteriormente mencionado, há que aumentar a capacidade das ligações entre edifícios e destes para o CDPC para velocidades de comunicação adequadas às exigências dos dias de hoje (10Gb/s). Mais uma vez, por questões logísticas e financeiros o processo tem que ser faseado e procurar, sempre que possível o reforço de financiamento por fundos externos.

IQT 3. Criação, revisão, integração e melhoramentos dos Sistemas de Informação:

Existem em CIÊNCIAS diversos Sistemas de Informação cujo objetivo é dar apoio às atividades de ensino e à sua gestão, às de investigação, às de disseminação, às de gestão financeira e de recursos humanos, etc. etc. Alguns desses sistemas são de desenvolvimento interno a CIÊNCIAS, outros são providenciados por setores externos, seja ULisboa, sejam outros, sobre os quais o nível de controlo e adaptação é necessariamente menor. Todavia, numa instituição verdadeiramente competitiva, a informação de Qualidade está na base de grande parte das suas atividades e definitivamente da sua decisão. Essa qualidade depende dos seus conteúdos, naturalmente, mas também muito da sua coerência, um e outra dependentes da sua recolha e validação em que os agentes humanos têm um papel a desempenhar.

Concentrar toda a informação sobre as atividades mais relevantes de Ciências (ensino, investigação, gestão) num sistema de informação integrado, evitando duplicação de dados, e que facilite o cruzamento de informação, a consulta da informação por diferentes atores, a interligação com sistemas e serviços complementares ou externos e a geração em tempo-real de indicadores de qualidade e desempenho, é um dos objetivos deste plano. Alguns exemplos, como o RADD, já demonstraram a bondade e a necessidade desta aproximação.

Mas para além dos sistemas de informação mais clássicos, é claro para todas as instituições de relevo pelo mundo fora, que as instituições com as características

de CIÊNCIAS requerem ainda um sistema de gestão documental. Pretende-se, por isso implementar um sistema de gestão documental, concentrando toda a produção de documentos administrativos numa plataforma única. A concentração permitirá reformular o modelo de gestão documental da faculdade, simplificar a organização e trabalho dos órgãos de governo, filtrar adequadamente os acessos aos documentos, fazer uma gestão adequada de versões e facilitar a pesquisa dos documentos por funcionários docentes e não docentes.

IQT 4. Desmaterialização de processos e acesso aos serviços: Os sistemas acima referidos permitir-nos-ão levar mais longe a desmaterialização de processos e a automatização de procedimentos. O primeiro passo será a implementação dos procedimentos em sistemas de fluxo de trabalho (workflow), que passará inevitavelmente pelo seu levantamento, compreensão e readaptação à reengenharia dos sistemas. O processo já iniciado deverá continuar a bom ritmo, sempre na consciência que dificilmente será terminado no prazo de um mandato.

O processo passa igualmente por informatizar e reorganizar as plataformas de atendimento eletrónico de Ciências por forma a disponibilizar a todos os membros da comunidade um ponto único de informação sobre os serviços. Progressivamente, desmaterializar os serviços, utilizando o balcão único como plataforma central de acesso e início dos processos.

Para todos estes sistemas há que formalizar e implementar práticas que definam os direitos e deveres de acesso e utilização dos serviços digitais pelos membros da comunidade de Ciências. Implementar as políticas que permitem a atribuição e remoção automática desses direitos em função dos dados disponíveis nos sistemas de informação centrais.

IQT 5. Controlo de acessos ao campus e aos seus subespaços: A existência de um modelo de identificação comum, permitirá iniciar um processo de redefinição, refinamento e controlo de acesso a todos os espaços do campus, de forma o menos intrusiva possível, mas que ainda assim possibilite uma gestão mais eficiente e segura desses espaços e mais eficaz na deteção de intromissões indesejáveis.

Deve, por isso, avançar-se para um modelo unificado de controlo de acesso, que a partir de um único cartão, controle o acesso a todos os espaços do campus, incluindo o estacionamento, edifícios e salas. Para isso há que integrar o sistema de controlo de acesso existente e as extensões que sejam necessárias, com os sistemas de informação centrais, por forma a permitir a verificação de identidade e direito de acesso em tempo real.

IQT 6. Certificação de CIÊNCIAS na A3ES e outras certificações: Os procedimentos para a certificação de CIÊNCIAS na A3ES estão concluídos e prontos para a submissão. Neste momento, CIÊNCIAS acompanha e envolve-se no processo de certificação da qualidade da ULisboa que se espera venha a culminar na certificação de todas as suas escolas. Na sua sequência, espera-se que, como

afirmado pela A3ES, a certificação dos cursos de CIÊNCIAS se torne mais célere, mais flexível e menos dispendiosa, facilitando a adaptação do ensino aos requisitos impostos pela sociedade e pela própria dinâmica da Faculdade.

Pala além da A3ES, é importante explorar outros âmbitos de certificação, por exemplo, certificação internacional de cursos de mestrado, certificação profissional de cursos não conferentes de grau (ComCIÊNCIAS), certificação de processos, etc. Estas certificações em áreas específicas aumentarão a visibilidade de CIÊNCIAS e o reconhecimento de qualidade que o tecido empresarial e as instituições em geral terão de CIÊNCIAS.

IQT 7. Avaliação sistemática e melhoria contínua: Ter os sistemas de Informação, a Informação e a Certificação de Qualidade é fundamental, mas não suficiente. É preciso introduzir uma cultura de avaliação e monitorização permanente dessa qualidade, em todas as vertentes das atividades realizadas por CIÊNCIAS. A monitorização é potenciada pela disponibilidade dos indicadores gerados pelos sistemas de informação nucleares de CIÊNCIAS, mas requer a elaboração sistemática dos relatórios legalmente exigidos e dos que são requeridos pela certificação da qualidade. A monitorização versará o desempenho de todas as atividades de ensino, gestão e investigação consideradas relevantes.

Nesse sentido, dever-se-á ainda reforçar e dotar o Gabinete de Auditoria Interna e a Área de Estudos Planeamento e Qualidade, e cada Unidade com os seus objetivos e requerida independência, dos recursos e conhecimentos necessários para assegurar a realização regular destes procedimentos e relatórios, como ferramenta de apoio à gestão.

3.2.5 Internacionalização, relações exteriores e imagem

Este Eixo tem como objetivo fundamental aumentar a visibilidade de CIÊNCIAS, para o exterior, mas também no seu interior. É um eixo transversal que está naturalmente dependente de todos os Eixos, mas reveste-se de enorme importância na construção de uma Escola competitiva. Para que CIÊNCIAS seja competitiva não basta ser excelente e eficiente na sua gestão, é preciso que o país e o mundo o saibam e o reconheçam.

IRI 1. Continuação do esforço de internacionalização: A internacionalização de CIÊNCIAS enquanto Escola de Investigação é já uma realidade. O mesmo se passa, se bem que de modo menos marcado, enquanto instituição de Ensino e Inovação. A última foi já referida atrás. No que diz respeito ao ensino é preciso continuar o trabalho já iniciado.

A utilização de plataformas e serviços profissionais de disseminação do ensino em Inglês foi lançada, para um conjunto pequeno de cursos, esperando-se no início do próximo ano letivo colher os primeiros resultados sobre a eficácia desta campanha. Nessa altura, é preciso analisar esses resultados e optar por aprimorá-la e alargá-la a outros cursos, e/ou encontrar alternativas que nos tornem mais competitivos na atração de alunos internacionais. Este esforço deve ser alargado a outros níveis

de ensino, também, e em particular, lançando mão de uma panóplia de ferramentas de ensino. Naturalmente, deve ser estimulada a criação de conteúdos em língua inglesa.

Mitigada a situação pandémica, é necessário voltar a olhar para as feiras internacionais, avaliando os resultados do passado, com a disposição de encontrar outros caminhos e outras estratégias que sejam mais eficazes nos objetivos para que se destinam. O mesmo se deve passar com as iniciativas realizadas no âmbito de mercados como o Brasil, para o qual deve ser feita uma sistematização da relação custo/eficácia das ações realizadas nos últimos anos.

IRI 2. Dinamização das ações e relações externas: Esta medida está diretamente ligada à ILS 4 e ILS 5 da secção 3.2.3, mas deverá ir mais além. A ligação à sociedade faz-se também na organização de atividades culturais, através, por exemplo, de juntas de freguesia, associações de solidariedade social, as Associações de estudantes e trabalhadores de CIÊNCIAS, associações de teatro, instituições de ensino da música e dança, etc. etc, e da própria universidade; e desportivas, com o Estádio Universitário, por exemplo. Tentaremos promover estas ações em CIÊNCIAS, no contexto das limitações de tempo e de espaço e recursos existentes. Devem ser abordados aspetos relacionados com o posicionamento de CIÊNCIAS no contexto dos *fora* nacional e internacional de decisão, em particular no contexto da definição das políticas de investigação e dos processos de internalização do conhecimento científico nas políticas públicas. Daremos por isso os primeiros passos para sistematizar o papel de CIÊNCIAS ao nível da chamada “Science Policy”.

IRI 3. Conclusão do novo site e reforço da presença digital de CIÊNCIAS: o desenho do novo site de CIÊNCIAS está em curso e deverá dar início à sua concretização ainda em 2022. O projeto conta com a participação de uma equipa especializada de CIÊNCIAS para a definição da sua arquitetura de informação e que conhece profundamente as diretivas de acessibilidade digital requeridas por lei e por ética para a sua concretização. Esta equipa tem por isso ainda a responsabilidade de seguir o restante processo, desde o design à fase de avaliação sumativa, passando pela implementação, que pode e deve ter impacto na atratividade do site, mas não o deve ter nas características de acesso requeridas por pessoas com necessidades especiais.

O novo site e estas competências, juntamente com a experiência de divulgação digital de Departamentos e CI&Ds, e a reformulação da Direção de Comunicação e Imagem são ainda uma oportunidade para aumentar e melhorar a presença digital de CIÊNCIAS em todos os canais relevantes de divulgação de oferta formativa superior, de resultados científicos e de inovação e ligação à sociedade. A coordenação e aprendizagem com outras Escolas da ULisboa, entendidas as respetivas diferenças, e que viram aumentar substancialmente o seu número de

candidatos, poderá ainda contribuir para uma articulação mais eficaz entre os mecanismos de disseminação digital e presencial.

IRI 4. Consolidação da Imagem de Investigação, Ensino, Inovação e ligação à Sociedade: A Imagem CIÊNCIAS a médio e a longo prazo é de especial relevância para a Escola, sob pena de esta poder perder a sua competitividade a todos os níveis. A consolidação da imagem de uma escola como CIÊNCIAS é um esforço que não se esgota e se sustenta numa melhoria contínua da sua política de comunicação e imagem em todas as suas dimensões. Isso passa inevitavelmente pela ação proativa do novo Gabinete de Comunicação de Ciência junto dos docentes e investigadores, que deve ser seguida pela área de Marketing Académico, junto dos alunos, e pelo Gabinete de Jornalismo. Na verdade, toda a Direção de Comunicação e Imagem, uma vez dotada dos recursos necessários para o fazer, deve articular-se no sentido de ter em cada instante a perceção real do que se faz e do que deve ser divulgado e onde, sob que meios e formas. A conclusão de um plano de Comunicação Institucional, que incluirá o já terminado Manual de publicação nas Redes Sociais de CIÊNCIAS, será certamente uma ajuda para alcançar este objetivo.

Tornar esta operação profissional, em articulação com as comissões de imagem dos Departamentos, dos CI&Ds, da Associação de Estudantes e da Associação de *Alumni*, será sem dúvida um dos objetivos de funcionamento daquela Direção. É também importante incutir essa responsabilidade, primeiro nestas Estruturas, mas igualmente nos indivíduos que elas representam. A estes últimos não deverá ser alheio o reconhecimento pela Escola das atividades de divulgação de CIÊNCIAS, seja feita por docentes, investigadores, funcionários técnicos administrativos, alunos e *Alumni*. Relativamente aos três primeiros há ainda que considerar estas atividades nos seus regulamentos de avaliação, de forma ponderada, mas assertiva.

Finalmente, é importante que o esforço de divulgação da imagem de CIÊNCIAS seja tornado sustentável a longo prazo. Do ponto de vista da gestão de recursos, da eficiência e da eficácia, é preciso decidir em cada situação sobre qual a melhor forma de manter a imagem e o impacto mediático que a Escola precisa de ter na sociedade. A contratação externa de serviços deve ser considerada sempre que necessário, seja pela especificidade dos serviços, seja pela inexistência de recursos internos que os possam levar a bom termo.

Para poder decidir em tempo real, é muitas vezes necessário, ou pelo menos desejável, monitorizar os acontecimentos externos a CIÊNCIAS, ou porque esta tem uma palavra imediata a dizer ou porque isso lhe permite antever qual o melhor posicionamento a ter em termos de imagem institucional. Será por isso necessário manter e se possível atualizar ou adquirir, não só ferramentas de monitorização de notícias sobre CIÊNCIAS, mas também mecanismos de

monitorização das reações das redes sociais, acompanhando para além disso os media em tempo quasi-real.

A ligação forte aos media deve ser continuada promovendo, se possível, a sua diversificação pontual a canais adicionais.

IRI 5. Continuação do estímulo às ações de reforço identitário em CIÊNCIAS: É indispensável que a imagem que CIÊNCIAS projeta para o exterior seja coesa, coerente e assumida por todos os membros intervenientes em Ciências. Continuar o esforço de trazer todos quantos são CIÊNCIAS para este esforço é, portanto, fundamental. É preciso continuar a divulgar por todos a informação sobre as atividades que os investigadores, docentes, alunos, ex-alunos e funcionários em geral, fazem sob a égide desta Escola. É preciso que todos sejam primeiro CIÊNCIAS e só depois outra coisa qualquer.

Conhecer o que de melhor se faz na Faculdade permitirá não só fazer crescer um espírito identitário comum, que ainda considero deficitário, mas igualmente debelar os receios que geram as desconfianças nas colaborações multi e mesmo (verdadeiramente) interdisciplinares. Houve nestes últimos 4 anos, bons exemplos de Departamentos, CI&Ds, e individualmente de docentes, investigadores funcionários administrativos e técnicos, alunos e *Alumni*, que devem ser percebidos e trazidos, em articulação, para o conhecimento de todos.

O dia da investigação em CIÊNCIAS manter-se-á com certeza como um dos fóruns dessa divulgação. Tentativas como os almoços em CIÊNCIAS, com menos sucesso, deverão ser revisitadas, e transformadas diversificando a forma de divulgação do que melhor se faz nesta Escola. Algumas CI&Ds propõem já “encontros ao fim da tarde”. A Associação de Estudantes planeia os convívios mensais de verão. Outras iniciativas deverão juntar-se, realizar-se, avaliar-se e continuar ou transfigurar-se de modo a tornar a identidade de CIÊNCIAS incontornável.

IRI 6. Formação em atividades de divulgação de ciência, ensino e inovação: Sendo certo que a DCI está reestruturada, incluindo agora serviços específicos de comunicação de ciência e divulgação de atividades de ensino e inovação, é importante perceber que estas atividades não se fazem só a partir das Unidades de Serviço. Os atores principais são de facto os investigadores, os docentes e os empreendedores e nessa medida a sua formação é fundamental.

Pretende-se iniciar a escola em divulgação de ciência de ensino e inovação, começando, possivelmente, com a formação dos próprios funcionários administrativos e técnicos da DCI, mas alargando sucessivamente esta formação a núcleos de apoio administrativo e outras unidades de serviço, às comissões de imagem das Estruturas de CIÊNCIAS (que deverão ter algum caráter de perenidade na sua composição). e a todos os docentes e investigadores que assim o desejem. Esta formação deverá ser fortemente encorajada junto de todos os novos

colaboradores de CIÊNCIAS, bebendo, se possível for, da sua experiência prévia que possa trazer novas boas práticas.

No que diz estritamente respeito às atividades de divulgação das atividades de inovação deverá ser possível contar com o contributo do TecLabs.

IRI 7. Divulgação de uma imagem forte de serviços ao exterior: Esta medida articula-se com as apresentadas nos pontos INV 4, ILS 3, ILS 4 e ILS 6. De facto, a implementação das ILCT, a criação de uma Escola de Pós-graduação, e de laboratórios em parceria e mesmo o conhecimento gerado no processo de racionalização das prestações de serviço, permitirão a CIÊNCIAS o conhecimento profundo dos serviços que pode prestar ao exterior.

Esta medida pretende capitalizar nesse conhecimento e divulgar a oferta entre parceiros e potenciais utilizadores, recolhendo indicadores de interesse e procura, monitorizando a satisfação e ajustando as formas de disseminação. A disseminação desta informação, que muitas vezes se deseja dirigida a empresas e a quadros empresariais, e que competirá em alguns casos com infraestruturas similares e concorrenciais, necessitará de uma abordagem profissional em termos de marketing e imagem.

3.2.6 Pessoas, organização e infraestruturas

Este Eixo tem como objetivo fundamental dotar a FCUL de um conjunto de políticas e serviços de suporte bem organizados, sobre a base de infraestruturas existente, que permitam mais eficiência na execução das suas atividades fundamentais, mas que também contribuam para criação de um ambiente de trabalho simultaneamente agradável e desafiante.

POI 1. Continuação do apoio aos Alunos e reconhecimento do mérito: CIÊNCIAS reforçou o seu programa de apoio aos alunos, quer na dimensão educativa, quer na financeira e a social. Fê-lo em colaboração com a Associação dos Estudantes (AEFCL), com a Associação CIÊNCIAS Solidária, com os Serviços de Ação Social da Universidade de Lisboa e com a participação dos seus funcionários, docentes ou não e dos seus alunos. Neste ciclo que agora se fecha, pós-pandémico, é de relevar o empenho de todos neste apoio, bem como numa perspetiva alargada a todos quantos em CIÊNCIAS o solicitaram e à sociedade em geral. Esse espírito de ajuda deve continuar. Recentemente, soube-se da existência de atletas de CIÊNCIAS, apurados para provas de alta competição, que necessitavam de apoio financeiro para comparecer às ditas. A Associação de Estudantes juntamente com Direção da Escola estão a envidar esforços para que esse apoio aconteça, permitindo àqueles membros de CIÊNCIAS representar o país e a Escola. Este caso, ainda que pontual, foi um alerta para um grupo de membros de CIÊNCIAS que, pela sua excelência merece e terá o nosso apoio.

Continuar-se-á também a procurar formas de reconhecimento para além dos diplomas de mérito, procurando mais empresas com quem a FCUL colabora

dispostas a reconhecer o mérito dos nossos alunos ou, através da rede de *Alumni*, o estabelecimento de protocolos de cofinanciamento de propinas, melhores condições de acesso a programas de mobilidade, como o Erasmus+, etc.

POI 2. Contratações e promoções na carreira administrativa e técnica: Apesar da reestruturação de Unidades de Serviço, e em particular da reestruturação da Direção de Recursos Humanos, não foi ainda possível chegar a números de funcionários administrativos e técnicos perto do que seria desejável. Se queremos uma Escola eficiente do ponto de vista de investigação, ensino e inovação, teremos que libertar os investigadores e docentes de um conjunto de tarefas administrativas e técnicas que, em verdade, estes não querem, nem devem fazer. Para isso, é necessário ter um quadro técnico e administrativo bem dimensionado, com espaço para que os seus dirigentes possam agir como tal, monitorizando, avaliando, redefinindo procedimentos e estratégias e, enfim, dirigindo as suas Unidades sempre no intuito de as tornar mais eficientes e eficazes.

Para além das contratações há ainda que considerar as progressões e promoções que, nesta carreira, se fazem por avaliação ao abrigo do SIADAP e por concursos para dirigentes de 4º, 3º, 2º e 1º graus. No âmbito das progressões já muito foi feito, que ainda deve ser melhorado. Só a continuação da conversão da definição de objetivos vagos, para objetivos “SMART” (Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e limitados Temporalmente), sem componentes de acumulação temporal, poderá trazer alguma justiça ao processo de avaliação dos trabalhadores. Ainda no mesmo âmbito, conseguiu-se pela 1ª vez desde há muitos anos incluir as promoções gestionárias que, no espírito da lei deveriam ser o novo normal após o descongelamento das carreiras. Devem manter-se, devendo mesmo encontrar-se meios para as restantes formas de reconhecimento que a lei permite. No âmbito das progressões, CIÊNCIAS vive pela primeira vez um tempo em que os dirigentes que por lei o deverão ser por concurso, o são. CIÊNCIAS não deve cair novamente em situações de nomeações temporárias que se eternizam, nem tão pouco em situações em que os dirigentes não são devidamente avaliados, obrigatoriamente a cada três anos.

Finalmente, todo este processo deve ser acompanhado de ações de formação profissional, que permitam melhorar o currículo dos funcionários técnicos e administrativos e simultaneamente contribuam para aumentar a sua produtividade ou o bem-estar no local de trabalho.

POI 3. Contratações e promoções na carreira docente e de investigação: A necessidade de contratações e rejuvenescimento do corpo docente é evidente e deve ser feita de forma equilibrada, tendo em consideração todas as vertentes da sua carreira e de forma sustentável, para não comprometer contratações futuras. A academia já assistiu por diversas vezes à contratação massiva de docentes, que têm como consequência um vazio de contratações por muitos e muitos anos e êxodos abruptos por aposentação, que deixam as instituições sem recursos. Os anos que

se seguem no imediato irão assistir a uma dessas saídas, para a qual CIÊNCIAS está ciente. O número de docentes contratados, graças a financiamentos extraordinários, está hoje acima do que é comportável em regime estável e manter-se-á nos próximos 6 anos, pelo menos. Isso permitirá mitigar os efeitos das saídas que se anteveem nesse período que, deve dizer-se, é o período crucial de aposentações. Hoje, CIÊNCIAS aplica uma aproximação racional à contratação, equilibrando as necessidades de docência dos vários Departamentos, de acordo com os Equivalentes de Tempo Integral (ETIs) justificados pelo Orçamento de Estado, mas, ainda assim, deixando 30% das suas contratações às decisões estratégicas do Conselho Científico. A política deve manter-se, bem como, aquela que determina a contratação imediata de um docente, sempre que um docente sai, para Departamentos com ETIs abaixo dos justificados, e sempre que dois docentes saem para os restantes Departamentos. Esta última atenua as variações do corpo docente por área científica, garantindo ainda assim a convergência e justiça nas contratações. É, finalmente, de bom senso admitir uma margem de docentes, assistentes e monitores convidados, que permitam aos Departamentos lidar com as variações de entradas de alunos.

Ainda relativamente às contratações há que apostar na qualidade e em particular na qualidade científica. CIÊNCIAS, através do seu Conselho Científico, definiu um conjunto de diretrizes para a contratação de docentes investigadores que estabelece um patamar de desempenho elevado, mas que não se deve aí esgotar. Estas recomendações devem manter-se e eventualmente ajustar-se, considerando as diferenças entre as áreas do saber e o facto de haver mais três vertentes na carreira que deverão ser tidas em conta. Fatores importantes para as contratações, particularmente estratégicas, devem ser, por exemplo, a obtenção de uma bolsa da ERC, um reconhecimento incontornável nos dias de hoje. Uma palavra ainda para a contratação na carreira de investigação que, como se disse, até haver alterações legislativas de fundo, deve, do meu ponto de vista, ser considerada marginal.

Finalmente, em relação às promoções, elas devem ser regulares e definitivamente baseadas no mérito. A nova legislação permite ainda que de forma transitória (até junho de 2023) proceder a promoções através de concursos internos sem necessidade de abrir concursos internacional. O plano de contratações atual prevê atingir a meta dos 45% de professores associados e catedráticos ainda este ano e a meta dos 55% no ano seguinte. É importante dizer que esta meta é condição para a acreditação de cursos de doutoramento, devendo, por conseguinte, ser alcançada durante os próximos dois anos (até final de 2024). É ainda de relevar que estas promoções concorrem com a entrada de professores associados e catedráticos em concursos internacionais, que, por conseguinte, poderão contribuir para a consubstanciação daquelas metas.

POI 4. Conclusão e avaliação da reestruturação das Unidades de Serviço: A reestruturação em curso carece agora da sua implementação de facto. O processo de

definição dos regulamentos das Unidades, obrigatórios, mas nunca feitos no passado de CIÊNCIAS está em marcha, devendo estar concluído no final do ano. A aplicação e monitorização desse regulamento deverá seguir-se e influenciar também a definição de objetivos e competências que contribuem para a avaliação dos funcionários. É preciso estar particularmente atento às novas unidades, algumas como os Núcleos de Apoio Administrativo, com um período experimental anterior, outras como os Gabinetes de Apoio Laboratorial, em fase de definição em conjunto com os trabalhadores a eles afetos. No final, é preciso avaliar e refinar o modelo se tal for necessário.

POI 5. Reorganização dos Departamentos: Por iniciativa do Conselho de Escola, iniciou-se um trabalho de avaliação relativo à reestruturação departamental da Escola. A proposta do próprio conselho foi apresentada em Conselho Científico, tendo sido nomeada uma comissão para discutir o assunto. Após diversas reuniões e em face de um potencial consenso, um conjunto alargado de setores de CIÊNCIAS demonstrou não estar preparado para alterações nem mesmo para pequenas alterações. Porque se aproximava o fim do mandato e porque a fase de discussão em sede dos Departamentos não foi iniciada, o processo foi interrompido.

Todavia, ainda que pontualmente, existe em alguns Departamentos a vontade de reiniciar o processo. Sendo da responsabilidade da Direção da Escola é, pois, importante que se reinicie o debate e que, agora com tempo, se alargue a todos os intervenientes. Deve ser dito, no entanto, que a reestruturação de Departamentos, apesar de ser uma ferramenta de gestão, é um assunto que pela sua delicadeza deve ser amplamente discutido. É claro, neste momento, que o processo deve continuar de baixo para cima, dos docentes para os Presidentes dos Departamentos e para os Órgãos de Gestão, agora que as propostas de comissões especializadas desses órgãos, a saber, do Conselho de Escola e do Conselho Científico, iniciaram o processo.

POI 6. Requalificação das infraestruturas: Como anteriormente referido, os últimos anos têm-se caracterizado por um conjunto de intervenções sistemáticas na requalificação do património construído de CIÊNCIAS que importa continuar mantendo a lógica do tipo de intervenções, essencialmente divididas em dois grandes grupos: *i)* as destinadas à simples conservação do edificado, incluindo fachadas e coberturas, que obrigará sempre a intervenções, escalonadas no tempo, na totalidade dos edifícios, num processo contínuo; *ii)* as destinadas ao aumento, em simultâneo, do conforto interior e da eficiência na utilização da energia, como seja, nomeadamente, a substituição gradual dos envidraçados existentes por caixilharia moderna com vidro duplo e corte térmico e colocação, nas fachadas sul, de estores exteriores. Uma vez concluídas as intervenções previstas para 2022, salienta-se, a propósito do primeiro tipo de necessidades, a urgência da requalificação da totalidade das fachadas e cobertura do Edifício C7, bem como a

totalidade da fachada norte do Edifício C8. A necessidade continuada de intervenções de melhoramento e manutenção de infraestruturas e edificado vai continuar a merecer especial atenção da Direção, procurando-se envolver na identificação dos problemas a direção dos Departamentos e dos CI&D e gerir as situações com racionalidade e justiça, em equilíbrio com o panorama orçamental vigente.

POI 7. Regulamento de espaço: O espaço em CIÊNCIAS é considerado um recurso escasso e deve, por conseguinte, ser gerido de forma racional. A última distribuição de espaço por Departamentos, CI&Ds, salas de ensino, laboratórios, serviços partilhados, etc. data de há mais de 10 anos. Entretanto, as necessidades mudaram, alguns serviços partilhados, como as bibliotecas foram reconfigurados, alguns espaços indevidamente ocupados por entidades externas, ao abrigo de protocolos antigos, serão libertados a breve trecho, foram criados e reconfigurados laboratórios, foram libertadas salas atribuídas a Associações da Escola e atribuídas outras, os espaços de refeição refizeram-se, o equilíbrio entre alunos de diferentes áreas científicas mudou, as CI&Ds cresceram, etc. etc. É, portanto, fundamental que se olhe para o espaço novamente.

Esta medida pretende, antes de mais, definir um regulamento de espaço que vise estabelecer regras claras e transparentes para a sua atribuição a Departamentos, CI&Ds, ILCT, Unidades de Serviço, etc., tendo como objetivo contribuir para o equilíbrio da Escola e para uma racionalidade de partilha de recursos. O objetivo não é fácil, pois deve levar em consideração os investimentos do passado, alguns por CI&Ds ainda ativos, as necessidades decorrentes do trabalho que docentes, investigadores e alunos realizam na área científica a que se destinam, do tipo de trabalho a realizar, da relevância da função que se espera do espaço, da sua visibilidade, do acesso, dos equipamentos que encerra e dos que pretende conter, e de tantos outros fatores que é preciso elencar, falando com quem os usa e os gere. Aproximações puramente contabilísticas, seja no custo, na contribuição ou no número de alunos e professores, seguramente falhariam. Nesta matéria, avanços de racionalidade implicam a compreensão clara de que o interesse de cada um reside em contribuir para aquele que é o interesse coletivo da Escola.

3.3 Estrutura de Governo

A prossecução das medidas acima expostas requer uma equipa de direção dinâmica, competente e conhecedora da FCUL em todos os seus aspetos, mas que também seja capaz de gerar consensos. A equipa será assim constituída por mim e por mais 5 subdiretores.

A estrutura de governo que proponho é constituída por 5 áreas de atuação, coincidentes com 5 dos eixos programáticos acima mencionados, a saber:

Investigação

Ensino

Informação, qualidade e tecnologia

Internacionalização, relações exteriores e interiores e imagem

Orçamento e Infraestruturas

Para cada área nomearei um dos subdiretores, com quem partilharei a responsabilidade e em quem delegarei a gestão das medidas acima enumeradas no eixo respetivo, para além de outras ações que nela se enquadrem.

Os aspetos inovação, empreendedorismo e ligação à sociedade, pela sua especificidade e natureza intrincada, transversal e delicada, constituirão a sexta área de ação e serão especificamente da minha responsabilidade, em corresponsabilidade com um dos subdiretores, que acumulará com uma das antes referidas, e de uma equipa especialmente dedicada ao tema:

Inovação, Empreendedorismo e Ligação à Sociedade

Naturalmente, outras questões transversais, como a interação com a Reitoria, com a FCT ou com a Tutela, não serão esquecidas, antes pelo contrário, sendo asseguradas concomitantemente pela equipa de direção, que me inclui.