

Programa de Ação da candidatura a Reitor da Universidade de Lisboa  
de  
Luís Manuel dos Anjos Ferreira

**Construir o futuro da ULisboa  
Coesão na diversidade**

**O Propósito**

Apresento-me como candidato a Reitor da Universidade de Lisboa (ULisboa) com um Programa de Ação ambicioso, que honra o percurso já trilhado e enfrenta com determinação os desafios que se nos deparam. Faço-o com humildade, convicção e responsabilidade. Com humildade, porque reconheço a complexidade e a exigência da missão reitoral. Com convicção, porque acredito firmemente que a ULisboa tem os recursos humanos, o saber acumulado e a força institucional necessários para se constituir como uma universidade pública de referência internacional, comprometida com o progresso do país e com os valores universais do conhecimento, da liberdade e da justiça. Com responsabilidade, porque tenho consciência do compromisso que a ULisboa tem com o país e com os seus estudantes e graduados. E também pela responsabilidade intergeracional que a ULisboa tem na preservação do conhecimento e dos valores.

No centro da proposta estão as pessoas que diariamente constroem a ULisboa — docentes, investigadores, trabalhadores técnicos e administrativos e estudantes. Partilhamos uma identidade e objetivos comuns, e é através de um diálogo permanente com os órgãos universitários, as Escolas e toda a comunidade académica que encontraremos as melhores soluções para os desafios imediatos e para as oportunidades do futuro.

Num contexto global de desafios com que é confrontada a sociedade – desde a transformação digital e as alterações climáticas até à necessidade de promover uma inclusão social mais profunda – propõe-se uma atualização estratégica dos caminhos a trilhar pela Universidade que, inspirada pelo Manifesto “Pensar o Futuro da ULisboa”, alia a preservação de um legado histórico à inovação necessária para enfrentar os reptos do século XXI. Em suma, este programa pretende responder às exigências de um ensino de qualidade, de uma investigação de ponta, de uma transferência de conhecimento cada vez mais forte e de uma gestão moderna e participativa, reafirmando o papel transformador da universidade para a sociedade portuguesa e para o mundo.

**A Visão**

A visão estratégica para uma Universidade de excelência deve orientar todas as decisões e ações da instituição, integrando o respeito pelo legado histórico com a necessidade de inovar e se adaptar, num mundo em constante transformação. Trata-se de um compromisso abrangente que vai além dos resultados imediatos, projetando um futuro em que a ULisboa se destaca pela qualidade académica, pelo impacto da sua investigação, pela gestão eficiente dos seus recursos e pela promoção da inclusão e da sustentabilidade.

Ambiciono uma Universidade forte, diversa, democrática e coesa, abrangendo todos os domínios do saber, que promova a interdisciplinaridade, a cooperação e a ligação com a sociedade. Uma ULisboa reconhecida como uma das universidades de referência no quadro europeu e mundial, oferecendo excelentes condições de estudo e de trabalho e atraindo os melhores estudantes, docentes, investigadores e trabalhadores técnicos e administrativos.

Pretendo ajudar a construir uma Universidade de Futuro, integrando as novas tendências digitais, promovendo a internacionalização e a interdisciplinaridade, assegurando a formação de profissionais qualificados e competentes que sejam, simultaneamente, cidadãos críticos e comprometidos com a transformação social.

### **O percurso já trilhado**

Decorrida pouco mais de uma década desde o processo de fusão que deu origem à atual Universidade de Lisboa, mantém-se o desafio de criação de um espírito identitário que aprofunde o diálogo, a colaboração e o sentimento de partilha e de união entre as diferentes Escolas e Serviços. As Jornadas da ULisboa (Científicas e Pedagógicas), as iniciativas dos Colégios e das Redes, a organização de seminários temáticos, a oferta de uma vasta gama de eventos culturais e as inúmeras ações de formação que envolvem toda a comunidade académica, têm procurado ativamente essa aproximação.

A ULisboa tem vindo a reforçar a sua imagem como uma instituição com impacto global. A monitorização frequente dos *rankings* internacionais confirma a sua consolidação como a universidade mais bem posicionada em Portugal. No Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior, a ULisboa tem tido sempre ofertas formativas no “top 5” dos cursos com nota de ingresso mais elevada. A ULisboa tem procurado promover a reformulação e a criação de ciclos de estudo envolvendo a participação conjunta das suas Escolas, em temas inovadores, tirando partido da riqueza e complementaridade de saberes, fomentando a interdisciplinaridade e promovendo a ligação entre o ensino e a investigação.

O projeto *Impulso Jovens STEAM* tem permitido o alargamento da oferta letiva em ciclos de estudo reconhecidos pela tutela com o *índice de excelência*. Já o programa *Impulso Adultos* permitiu a reorganização da oferta formativa pós-graduada não conferente de grau, através da criação da Escola de Pós-Graduação da ULisboa, assegurando a atualização e/ou a requalificação de competências de adultos já ingressados no mercado de trabalho. Nos três primeiros anos de funcionamento, a Escola de Pós-Graduação contou com 7650 formandos. Assumindo a sua responsabilidade social, a Universidade tem vindo a dinamizar o *Programa M50*, que visa criar um espaço aberto ao confronto de ideias e contactos intergeracionais. O envolvimento de todas as Escolas permitiu alargar a oferta e apostar em cursos que têm atraído um crescente número de formandos.

Considerando o Ensino como um dos seus pilares, a manutenção de uma oferta formativa de excelência ampla e diversificada, a interdisciplinaridade e o reforço dos laços de cooperação têm sido objetivos estratégicos da ULisboa. Para além disso, a Universidade tem promovido um conjunto de iniciativas que constituem um plano integrado de formação para docentes. Este plano inclui a oferta de formação pedagógica para docentes em início de carreira, a realização de ciclos semestrais de formação pedagógica, a dinamização de comunidades de

prática, a oferta de programas de observação de aulas por pares, a disponibilização de consultoria especializada e a criação de equipas de apoio. Neste âmbito, merecem também destaque o Prémio e os Projetos de Inovação Pedagógica entretanto instituídos.

A ULisboa foi muito bem-sucedida na submissão de projetos ao programa *Impulso Mais Digital*, tendo assegurado financiamento em todas as candidaturas apresentadas. No âmbito do projeto de *Promoção de Sucesso e Redução de Abandono*, estão em curso atividades que visam: a implementação de sistemas informáticos capazes de prever, detetar e monitorizar situações de risco de abandono; o desenho e a implementação de iniciativas que procuram apoiar os estudantes no seu processo de integração, minimizando o risco de insucesso e posterior abandono e o desenvolvimento profissional do corpo docente.

As iniciativas do *Centro de Excelência de Inovação Pedagógica de Lisboa* centram-se no lançamento de um conjunto de atividades que visam fomentar a capacitação pedagógica do corpo docente, a recuperação e modernização de instalações e equipamentos e a constituição de equipas de suporte. No âmbito das atividades deste Centro, a ULisboa participou na discussão e elaboração dos documentos que estiveram na base da constituição do Conselho Nacional de Inovação Pedagógica no Ensino Superior.

Através do programa de *Reforço de Competências Digitais*, a ULisboa promove cursos especialmente desenhados para jovens e profissionais sem formação específica na área da ciência e tecnologia. Estes cursos abrangem sete áreas essenciais: pensamento computacional, inteligência artificial, sistemas e segurança, engenharia de software, experiência do utilizador, ética e didática da informática. Neste último caso, o objetivo é formar docentes habilitados para lecionar TIC no ensino básico e secundário.

Compete à ULisboa contribuir de forma decisiva para o fortalecimento e dinamização do sistema científico e tecnológico nacional, impulsionar a projeção internacional da ciência produzida em Portugal e incentivar a ligação entre a investigação científica e a inovação. Enquanto universidade de investigação, a ULisboa continua a reforçar o seu compromisso com a ciência e com os seus investigadores, valorizando a investigação de qualidade, promovendo a inovação e a transferência de conhecimento. O envolvimento de cientistas da ULisboa no Conselho Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação é um sinal claro desse compromisso coletivo.

Tendo como objetivo o combate à precaridade, a renovação dos seus quadros de docentes e investigadores e a fixação de talentos, a ULisboa tem levado a cabo um ambicioso programa de contratações, o qual, malgrado o subfinanciamento a que o Ensino Superior e a investigação têm sofrido, permitiu a fixação de muitos docentes e investigadores.

A ULisboa continuou a dinamizar e a potenciar as atividades dos Colégios e das Redes Temáticas Interdisciplinares. Foram promovidos cursos de formação avançada e apoiados projetos exploratórios, atribuíram-se prémios e bolsas, realizaram-se conferências, seminários, *workshops*, escolas de verão e exposições. O conjunto de Redes Temáticas foi reforçado com a recente criação da Rede de Sustentabilidade, a redeSUSTENTA.

Em complementaridade com as Escolas e Unidades de Investigação, a ULisboa tem vindo a promover um conjunto de ações de formação com o objetivo de reforçar a capacitação para a submissão de candidaturas a oportunidades de financiamento disponibilizadas pelo programa-quadro Horizon Europe, seus pilares e instrumentos. De entre estes, destaca-se o programa European Research Council (ERC) e o European Innovation Council (EIC). Estas ações de formação são constituídas por *workshops* seguidos de sessões de mentoria, oferecendo aos investigadores e docentes apoio estruturado em diferentes fases do processo de candidatura, de modo a maximizar as hipóteses de sucesso nos programas de financiamento.

Enquanto Universidade signatária da Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA), a ULisboa está a redefinir os sistemas de avaliação da investigação, com foco na qualidade, diversidade, transparência e alinhamento com os valores da ciência aberta e responsável. O Sistema Integrado de Informação Científica (SIIC) já se encontra operacional e acessível através de um portal de acesso público. Em paralelo, e com financiamento PRR, foi lançado o iRe:Search – Centro de Gestão de Dados de Investigação Interdisciplinar – para apoiar a gestão responsável de dados científicos, alinhada com os princípios FAIR.

A atribuição dos Prémios Científicos ULisboa/CGD, que distinguem a investigação de excelência e com projeção internacional, e a competição “3 Minutos de Tese”, que visa desenvolver as competências de comunicação científica dos doutorandos e aproximá-los dos cidadãos, são exemplos concretos do esforço da ULisboa na valorização da investigação e na promoção da sua relevância social.

Procurando incentivar o empreendedorismo e inovação de base académica, foi lançada a Iniciativa de Empreendedorismo, Inovação e Impacto da ULisboa, em torno de três eixos: a Educação, a Capacitação e a Inovação Aberta. O Centro de Transferência de Tecnologia e Valorização do Conhecimento (TTC@ULisboa) e o projeto do Centro de Cocriação assumem um papel central neste esforço, ao promoverem a incubação e o desenvolvimento colaborativo de projetos com parceiros estratégicos, orientados para responder a desafios concretos do mercado e da sociedade.

A internacionalização continua a ser uma aposta forte da ULisboa. Relevante neste contexto é a sua participação na aliança Unite! (University Network for Innovation, Technology and Engineering), uma rede de universidades de nove países europeus que tem por finalidade definir um novo modelo para um campus universitário europeu, físico e virtual, que procura transformar o ensino superior europeu e formar uma nova geração de cidadãos empenhados na resolução dos problemas globais. O projeto Unite!Widening, lançado no contexto das atividades da aliança e coordenado diretamente pela ULisboa, visa aumentar a excelência científica e a valorização do conhecimento das universidades da aliança através de uma cooperação acrescida. Este projeto pretende aprofundar e alargar os resultados do projeto Unite!H2020, concluído em 2023.

Ao nível do programa Erasmus+, o número de mobilidades financiadas tem aumentado todos os anos de forma consistente.

Em 2022, iniciaram-se as atividades da ULisboa School na Shanghai University, China. São oferecidos programas de licenciatura e mestrado em Engenharia Eletrotécnica e de

Computadores, Engenharia Civil e Engenharia do Ambiente. No total, em outubro de 2024 a ULisboa School da Shanghai University contava com 500 estudantes de licenciatura e 114 de mestrado. Os primeiros mestres obterão o diploma ainda em 2025 e os primeiros licenciados terminarão o curso em 2026.

A saúde e o bem-estar de todos os membros da comunidade académica tem sido uma preocupação central. Na sequência das medidas previamente implementadas e dos estudos de diagnóstico efetuados, a ULisboa iniciou, em 2024, a execução de um projeto financiado no âmbito do Programa para a “Promoção da Saúde Mental no Ensino Superior”, reforçando as medidas de prevenção e assegurando o aumento da capacidade de resposta em situações que exijam a intervenção de profissionais na área da saúde mental.

A construção de residências tem sido uma prioridade. Com o apoio do Programa Nacional para o Alojamento no Ensino Superior (PNAES), financiado pelo PRR, concluímos a construção da Residência António Cruz Serra (no campus da Cidade Universitária) e a segunda fase da Residência Ventura Terra (no campus da Ajuda). Estão atualmente em construção os Edifícios 2 e 3 das Residências da Cidade Universitária e a nova Residência do Campo Grande. Está ainda na sua fase final, a obra de conversão da Cantina II em residência de estudantes. Este conjunto de investimentos aumentará em 1535 o número de camas disponíveis para estudantes. Paralelamente, iniciou o seu funcionamento a residência Manuel da Maia, propriedade do Município de Lisboa mas gerida pelos SASULisboa, que alberga estudantes de diferentes Instituições de Ensino Superior (IES).

Ao fim de um longo período de obras de requalificação, o Pavilhão de Portugal foi inaugurado no início de 2025. Esta infraestrutura marcará, de forma indelével, a vida cultural da Universidade e da cidade de Lisboa, afirmando-se também como um espaço de encontro de ciência e inovação, onde se promove a partilha de conhecimento e a construção de soluções para os desafios do mundo. O Pavilhão de Portugal acolhe ainda, a Biblioteca Mega Ferreira e um novo espaço de estudo aberto 24 horas.

No passado recente foram concluídas as obras de construção do novo edifício da Faculdade de Farmácia, que aloja o Centro do Medicamento e Saúde (CeMS), e foram terminadas as obras de requalificação do edifício da Reitoria, do TTC@ULisboa e do Centro Tecnológico Reynaldo dos Santos (Faculdade de Medicina).

No Estádio Universitário, através do estabelecimento de parcerias com clubes nacionais, realizaram-se obras de beneficiação, incluindo substituição de relvados e remodelação de infraestruturas.

Depois de um longo período de obras, foi reaberta a Cantina do Técnico. Para além da reabilitação de toda a zona de alimentação, foi importante a reformulação e reequipamento de todo o espaço que possibilita a sua utilização como espaço de estudo fora do horário de refeições. Encontra-se em fase adiantada de construção o novo edifício da Faculdade de Letras e prevê-se que as obras de requalificação e ampliação do Convento de S. Francisco (Faculdade de Belas-Artes) se possam iniciar durante o verão de 2025.

Em 2023, foi concluído o processo de avaliação institucional da ULisboa por parte da A3ES, com um resultado extremamente positivo, tendo sido concedida a acreditação sem quaisquer restrições ou condições. Este resultado permitiu que, a partir dessa data, fosse possível a adoção de procedimentos simplificados na acreditação de ciclos de estudo em funcionamento, o que tem reduzido a carga de trabalho e beneficiado todas as Escolas.

Em 2024, iniciou-se o processo de integração da Escola Superior de Enfermagem de Lisboa (ESEL) na ULisboa. O Decreto-Lei n.º 83/2024 formaliza os termos em que esta integração decorrerá. A ESEL, como Escola da ULisboa, manterá a sua natureza politécnica para todos os efeitos, sendo-lhe atribuído um estatuto de autonomia análogo ao das outras Escolas. O necessário período de transição terminará no final de 2025.

A ULisboa tem vindo ainda a acompanhar e a intervir ativamente nos processos de reflexão e discussão associados aos trabalhos de revisão de alguns dos regulamentos, estatutos e diplomas que regem a atividade das IES e dos seus docentes e investigadores. Incluem-se neste conjunto as revisões do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) e os Estatutos da Carreira Docente Universitária e da Carreira de Investigação Científica (ECDU e ECIC).

No plano da ação social, foi mantido e reforçado o apoio prestado a milhares de estudantes, mobilizando a equipa dos Serviços de Ação Social. Foram desenvolvidas novas iniciativas na área da ação e responsabilidade social. No plano da responsabilidade social inclui-se, a criação de uma Rede para a Igualdade de Género, Inclusão e Não Discriminação (RIIND), que consolidou iniciativas e promoveu ações de formação em temas como o assédio. Foi ainda promovida a criação de uma rede sobre o voluntariado, que promoveu sinergias e partilha boas práticas entre as unidades orgânicas da universidade.

Tudo o que alcançámos ao longo deste percurso foi fruto de uma cooperação plena com toda a Academia. Expresso o meu sincero agradecimento a todos os que trabalham e estudam na Universidade, aos membros da Equipa Reitoral, aos membros cessantes do Conselho Geral, aos Diretores e Presidentes das Escolas, aos membros do Senado, à Provedora do Estudante, bem como a todos os que integram os órgãos da Universidade. Agradeço, ainda, aos dirigentes das associações de estudantes e às estruturas, formais e informais, que reúnem docentes, investigadores, bolseiros, estudantes e trabalhadores técnicos e administrativos. A todos, reitero o meu agradecimento pela colaboração prestada na consolidação e desenvolvimento da Universidade de Lisboa, ao longo do mandato que agora termina. A ULisboa é, acima de tudo, uma instituição que se constrói como projeto coletivo, sustentado por todos os que nela encontram a sua razão de vida e vocação profissional.

## **O contexto**

### *A história recente*

Nas últimas décadas o ensino superior em Portugal tem assistido a uma transformação profunda. A implementação do Processo de Bolonha, no final dos anos 1990 e início dos anos 2000, reformulou a estrutura dos cursos, promovendo a internacionalização e a mobilidade académica. Este período foi marcado por uma expansão significativa do acesso ao ensino

superior, com o surgimento e fortalecimento de novas instituições, públicas e privadas, que ampliaram a diversidade e a abrangência da oferta formativa.

Durante a crise financeira iniciada em 2008, o setor enfrentou desafios de financiamento que impulsionaram uma reavaliação dos modelos de gestão, levando a uma maior eficiência e à adoção de práticas inovadoras. Nos anos mais recentes, a revolução digital e a globalização têm impulsionado a integração de novas tecnologias e metodologias, transformando a forma de ensinar e aprender, e consolidando a posição de Portugal num cenário académico cada vez mais competitivo e internacional. O eclodir da pandemia do Covid-19 levou a que as IES reconvertessem as suas formas de ação, tornando-as muito mais ágeis na esfera digital. Esta evolução reflete a capacidade do ensino superior português de se adaptar e inovar, criando as condições para iniciativas estratégicas propostas neste programa.

Num mundo moldado por vertiginosos avanços tecnológicos, transformações geopolíticas constantes e desafios globais de magnitude inédita, as universidades de investigação assumem um papel central na definição do futuro da humanidade. À medida que a ordem internacional se reconfigura — em especial com a intensificação da rivalidade entre os grandes blocos económicos — tornam-se cada vez mais evidentes as tensões nos domínios do comércio, da tecnologia, dos regimes aduaneiros, das finanças e da segurança. Assiste-se ainda a uma perigosa tendência para a relativização das evidências, quer culturais quer científicas, criando um terreno fértil para a proliferação de políticas baseadas em perceções e extremismos e pondo em causa o papel das universidades como instituições de referência no desenvolvimento científico e na fundamentação de políticas públicas.

Será possível que as universidades permaneçam imunes a este contexto? Estas instituições não se limitam à geração e transmissão de conhecimento: são também espaços de influência geopolítica, plataformas de mobilidade internacional de talentos e palcos onde se equilibra, com delicadeza, a tensão entre a concorrência e a cooperação científica.

A competição entre o Oriente, cada vez mais ágil, e um Ocidente, progressivamente mais dividido, não se resume a classificações e prestígio, envolve também a definição das normas e dos valores que orientarão a ordem global futura. As universidades de investigação devem continuar a ser intervenientes fundamentais neste cenário, uma vez que produzem o conhecimento e as ideias que estão na base dos avanços tecnológicos, das políticas públicas e das narrativas culturais e da criação artística.

À medida que aumentam as tensões geopolíticas, existe o risco de o mundo se tornar mais fragmentado, com a investigação a desenvolver-se em compartimentos isolados, alinhados por fronteiras nacionais ou ideológicas. Paralelamente, poderá também acontecer que dirigismos dogmáticos limitem a liberdade de investigação e criação, tal como a conhecemos no Ocidente desde o pós-Segunda-Guerra. Isto poderá representar um retrocesso significativo para o progresso global, limitando a circulação e criação de ideias e dificultando o esforço conjunto para enfrentar os desafios mais urgentes.

Acresce que a inteligência artificial está já a alterar o quotidiano da sociedade: automatiza processos, cria novos modelos de negócio, reorganiza o mundo do trabalho e desafia noções jurídicas, éticas e culturais há muito estabelecidas. Ao mesmo tempo, amplia as nossas

capacidades analíticas, prevê padrões invisíveis ao olhar humano, acelera descobertas científicas e abre novas fronteiras no diagnóstico médico, no combate às alterações climáticas, ou na criação artística. No entanto, cada vez mais se compreende que o seu desenvolvimento não é neutro em termos de opções éticas e políticas, podendo tornar-se uma ferramenta de manipulação de opiniões e ideias.

A estas preocupações é necessário acrescentar os problemas próprios das universidades portuguesas. Entre estes contam-se o subfinanciamento crónico, o envelhecimento do corpo docente, que corre a par com a precariedade laboral dos seus mais jovens investigadores, a dificuldade de contratação e de manutenção dos trabalhadores qualificados necessários para fazer face a tarefas cada vez mais complexas, a necessidade de atrair mais talento a nível nacional e internacional, a problemática da saúde mental dos estudantes, a exiguidade, irregularidade e a baixa taxa de aprovação de projetos de investigação dos concursos da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT). Também a obsolescência das infraestruturas tecnológicas e laboratoriais e a ausência de programas de financiamento para a manutenção do edificado são constrangimentos a que as universidades portuguesas estão sujeitas.

As universidades estão inseridas num mercado global de conhecimento, inovação e talento, onde competem entre si para atrair os melhores estudantes, professores, investigadores e trabalhadores técnicos e administrativos. Tal sucede a nível nacional e internacional. Fatores como a qualidade dos programas, infraestruturas e oportunidades de empregabilidade influenciam a escolha dos estudantes, enquanto os investigadores procuram instituições com melhores condições para desenvolver projetos de impacto. Além disso, os *rankings* internacionais (Shanghai, QS, Times Higher Education) determinam a reputação académica e afetam a captação de financiamento e parcerias.

É neste contexto que a localização da Universidade na cidade de Lisboa lhe confere vantagens competitivas, mesmo que esta dinâmica não tenha sido acompanhada por uma adequada compensação através dos fundos de coesão, o que gera um desequilíbrio que penaliza injustamente as instituições localizadas na região. De facto, Lisboa afirmou-se como uma das principais capitais europeias de cultura e ciência, conquistando turistas e outros cidadãos estrangeiros que cada vez mais valorizam a qualidade de vida, o clima ameno, a segurança, a diversidade cultural, a gastronomia e a riqueza natural e arquitectónica bem como a multiplicidade das suas ofertas culturais e de lazer. Todos estes atributos contribuem de forma decisiva para a formação dos estudantes universitários e a fixação de talentos, ao criar um ambiente multicultural que estimula a tolerância, a criatividade e o intercâmbio de saberes, transformando Lisboa num pólo de atração para os alunos e investigadores estrangeiros. Atualmente Lisboa é o maior centro universitário do país, acolhendo um vasto contingente de estudantes, investigadores e eventos científicos e culturais de dimensão Internacional. Neste cenário, estabelece-se uma sinergia natural entre a cidade e a sua principal universidade, oferecendo uma oportunidade ímpar para reforçar os mecanismos de acolhimento e potenciar a atratividade científica, consolidando assim o prestígio académico e cultural de Lisboa.

### *Espaço Europeu de Investigação e do Ensino Superior*

A integração do ensino superior no Espaço Europeu de Investigação (ERA – *European Research Area*) e no Espaço Europeu do Ensino Superior (EHEA – *European Higher Education Area*)

representa um esforço da União Europeia para harmonizar e fortalecer a educação e a investigação científica no continente. O EHEA, impulsionado pelo Processo de Bolonha, visa criar um sistema universitário mais compatível e comparável entre os países europeus, facilitando a mobilidade de estudantes e investigadores, o reconhecimento de diplomas e a implementação de padrões de qualidade comuns. Já o ERA procura integrar e fortalecer a investigação na Europa, promovendo a colaboração entre universidades, centros de investigação e indústria, além de incentivar a mobilidade de cientistas e a partilha de infraestruturas de ponta.

Ambos os espaços estão interligados e fazem parte da estratégia da UE para tornar a Europa mais competitiva na economia global do conhecimento. O EHEA melhora a formação e a empregabilidade dos graduados, enquanto o ERA fortalece a inovação e a transferência de conhecimento para a sociedade. A convergência desses dois pilares permite que as universidades europeias tenham um papel mais ativo na investigação aplicada, no empreendedorismo e na resolução de desafios globais, garantindo que a Europa permaneça um polo de excelência no ensino superior e na ciência. Ao mesmo tempo torna o processo de obtenção de fundos cada vez mais competitivo.

A competição reflete-se de forma particular na investigação e na inovação, onde as universidades disputam fundos de investigação e procuram transformar o conhecimento em patentes, *startups* e soluções aplicáveis à economia. A colaboração com empresas e governos tornou-se essencial, levando ao desenvolvimento de modelos como as *Knowledge and Innovation Communities* (KIC) do *European Institute of Innovation and Technology* (EIT), que aproximam a academia e o setor produtivo. Instituições que não se adaptem a essa nova realidade tendem a perder relevância, enquanto as que apostam na internacionalização, inovação e interdisciplinaridade têm a oportunidade de consolidar o seu papel como protagonistas no cenário global.

### *Perspetivando o futuro*

A Inteligência Artificial (IA) representa um dos maiores desafios e oportunidades do nosso tempo. A sua presença crescente em todas as esferas da vida social, económica e científica exige da ULisboa uma visão mobilizadora, clara, proativa e responsável.

A ascensão da IA não corresponde a uma mera inovação tecnológica: configura uma mudança estrutural nos modos de conhecer, ensinar, investigar e decidir. As universidades, como espaços de pensamento crítico e centros de formação de gerações futuras, não podem assistir passivamente a esta transição. Têm, pelo contrário, o dever de compreendê-la, interrogá-la e moldá-la.

A necessidade de adaptação das universidades à economia do conhecimento surge da transformação das sociedades e economias modernas, onde o conhecimento, a inovação e a tecnologia passaram a ser os principais motores do desenvolvimento económico e social, exigindo que as universidades desempenhem um papel ainda mais ativo na produção, disseminação e aplicação do conhecimento. Assim, devem ser capazes de:

- Desenvolver, em colaboração com outras instituições nacionais e Internacionais, agendas de investigação que, sem descurar o investimento em áreas base do conhecimento, deem resposta aos principais desafios do desenvolvimento humano e tecnológico.
- Adaptar-se às novas questões sociais e tecnológicas, atualizando currículos e promovendo a inovação para enfrentar desafios contemporâneos.
- Promover a internacionalização, estabelecendo parcerias e convênios que ampliem a troca de conhecimento e experiências.
- Investir na formação de capital humano qualificado, preparando e atualizando profissionais capazes de contribuir para o desenvolvimento sustentável e equitativo da sociedade.

Apesar da necessidade de mudança, algumas barreiras ainda dificultam essa transição:

- A rigidez institucional e burocracia conferida às universidades públicas pela legislação enquadradora.
- A exiguidade de financiamento público, a exigir uma maior exploração de fontes alternativas, como os fundos europeus e as parcerias empresariais.
- A resistência a novas metodologias de ensino e à adoção de tecnologias que estão a evoluir a uma velocidade vertiginosa.
- A dificuldade de alinhar os currículos às rápidas mudanças do mercado.

Pela sua própria natureza, as universidades cultivam uma cultura de inquietação e até de indisciplina. É precisamente aí que reside a sua responsabilidade perante o futuro. A investigação e o ensino devem ser motores de mudança. Mas a importância da universidade não radica apenas na investigação que produz e na partilha do conhecimento com os estudantes e a sociedade. O valor e relevância das universidades dependem também da forma como abordam questões de desigualdade, intolerância, xenofobia, racismo, injustiça social, violações dos direitos humanos, possibilidade de colapso ecológico e enfraquecimento da democracia, mesmo em países onde isso se afigurava impossível há apenas alguns anos.

Os complexos desafios globais enumerados pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Nações Unidas requerem conhecimentos científicos mas também princípios, valores, políticas e atividades com impacto e transformadores da nossa sociedade. É fundamental envolver os docentes, os investigadores, os estudantes e os trabalhadores técnicos e administrativos, criando uma verdadeira comunidade de agentes de mudança através da interdisciplinaridade e do trabalho colaborativo.

A diversidade, inclusão e coesão social são componentes importantes da sustentabilidade. A ULisboa deve continuar a defender esses valores em todas as suas missões e atividades, através de ambientes de aprendizagem e investigação que acomodem as necessidades de uma comunidade de diferentes origens, mas com um destino comum. A Universidade deve oferecer oportunidades a todos como uma parte cada vez mais importante do seu compromisso social.

Num tempo em que as universidades são chamadas a responder a crises globais — climáticas, sociais, tecnológicas e democráticas —, a Universidade de Lisboa deve assumir uma liderança clara, não apenas pelo seu prestígio, mas pela sua visão, ação e coerência. Esta liderança não se impõe por estatuto, mas conquista-se diariamente, através do diálogo com a comunidade académica, da qualidade das suas práticas e do impacto das suas escolhas.

## O Ensino

A Excelência e a Inovação no Ensino representam um compromisso com a qualidade dos processos educativos, onde o conhecimento é transmitido de forma rigorosa, crítica e atualizada. Trata-se de oferecer um ensino que respeita os fundamentos teóricos e práticos de cada disciplina e que estimula a criatividade, o pensamento crítico e a capacidade de resolver problemas complexos. Essa prática requer a contínua atualização dos currículos, a formação constante dos docentes e a implementação de práticas pedagógicas que respondam às exigências de um mundo em constante transformação.

Ao mesmo tempo, a inovação no ensino implica a transformação dos métodos tradicionais, incorporando tecnologias digitais, abordagens interdisciplinares e novas estratégias de aprendizagem centradas no estudante. Isto requer a existência de ambientes de aprendizagem dinâmicos, inclusivos e personalizados, onde a experimentação e a colaboração são incentivadas, possibilitando que os estudantes se tornem protagonistas do seu processo educativo. Dessa forma, não só preparamos os estudantes para os desafios do presente, mas também os capacitamos com as competências necessárias para um futuro cada vez mais complexo e interconectado.

No final do seu percurso académico, os estudantes devem estar preparados para abordar e intervir não só nas matérias específicas da sua formação, mas também nas questões complexas que marcam o mundo contemporâneo, como as desigualdades sociais, a emergência climática e os desafios éticos e sociais decorrentes de avanços tecnológicos disruptivos.

É fundamental termos sempre presente que a formação adquirida ao longo de um ciclo de estudos universitário representa muito mais do que a simples aprendizagem de uma profissão ou a preparação imediata para a inserção no mercado de trabalho. A formação universitária visa dotar os diplomados de um conjunto articulado de competências, valores e atitudes — formas de ser, estar e agir — que lhes permitam exercer, com elevado nível de proficiência e responsabilidade, um leque vasto e diversificado de atividades ao longo da sua vida profissional.

Um diploma conferido pela Universidade de Lisboa deve ser entendido como um dos bens mais valiosos que a instituição pode oferecer aos seus estudantes e à sociedade. Ele constitui a expressão de uma formação científica e humana sólida, coerente e atualizada, capaz de preparar os diplomados para enfrentar, com competência, responsabilidade e espírito crítico, os múltiplos desafios que se lhes colocarão ao longo do seu percurso profissional e cívico.

Independentemente do grau académico obtido, este não deve ser encarado como um ponto de chegada, mas antes como uma etapa num percurso formativo contínuo, que se deve

prolongar através de outras formações complementares, nomeadamente programas de pós-graduação, com ou sem conferência de grau.

### *Novos Desafios para o Ensino e a Aprendizagem*

O Ensino Superior é atualmente marcado por três grandes desafios. O primeiro, resulta da massificação do ensino, o que leva a que haja uma população de estudantes com trajetórias escolares e sociais muito diversificadas, com expectativas e motivações muito díspares e com taxas de sucesso académico muito variáveis. Em segundo lugar, as orientações resultantes do Processo de Bolonha, que preconiza um processo de ensino e aprendizagem centrado no estudante, levaram à introdução de alterações significativas nas práticas curriculares e pedagógicas. Por fim, assinala-se a crescente pressão para a integração de novas tecnologias digitais no ensino, a proliferação de plataformas digitais que potenciam a utilização de vários ambientes de aprendizagem e o explosivo desenvolvimento das ferramentas de inteligência artificial.

A resposta a estes desafios implica uma reflexão e redefinição dos métodos e práticas de ensino. Pressupõe ainda a possibilidade de integração de novas tecnologias, muito em particular as ferramentas de inteligência artificial. A formação deixou de seguir um único caminho para se transformar em ambientes educativos ajustados ao percurso anterior, às necessidades e às expectativas dos estudantes sem que tal comprometa a exigência e o rigor académico. Assim, é necessário:

- Garantir um ensino de qualidade que tenha em atenção os valores do processo educativo tradicional e que integre novas metodologias pedagógicas.
- Tornar o ensino mais dinâmico, centrado no estudante e baseado em metodologias ativas, incentivando a criatividade, o trabalho colaborativo e a formação ao longo da vida.
- Reforçar os investimentos em infraestruturas e equipamentos digitais e pugnar por níveis de financiamento adequados e pela melhoria de instalações e infraestruturas físicas de apoio ao ensino.
- Passar do modelo tradicional disciplinar para um modelo inter e transdisciplinar, onde diferentes áreas do conhecimento interagem para resolver problemas reais.
- Refletir sobre o impacto, o potencial e os riscos associados à utilização de ferramentas de inteligência artificial no contexto do ensino e da aprendizagem.

### *Formação e Inovação Pedagógica*

A inovação pedagógica não se restringe ao trabalho que o docente desenvolve em sala de aula. Inclui a reformulação dos objetivos de aprendizagem e dos conteúdos programáticos das unidades curriculares. Inclui ainda o desenho e a atualização dos planos curriculares.

A qualidade pedagógica no ensino superior está ligada à forma como os professores ensinam e como os estudantes aprendem. Vai muito além de transmitir conteúdos: trata-se de criar um ambiente onde os estudantes se sintam motivados, envolvidos e desafiados a pensar de forma

crítica. Implica usar métodos de ensino variados, adaptar os conteúdos à realidade atual e garantir que a avaliação esteja alinhada com o que se pretende que os estudantes aprendam.

Assim, continuaremos a:

- Implementar estratégias para a formação contínua dos docentes, promovendo ações de desenvolvimento pedagógico, partilhando boas práticas e fomentando a experimentação de métodos inovadores.
- Promover a formação pedagógica para docentes em início de carreira.
- Oferecer programas de consultoria pedagógica, dinamizando comunidades de prática e promovendo projetos de observação de aulas entre pares.
- Criar centros de recursos pedagógicos e incentivar a inovação através da atribuição de prémios e financiamento para projetos de inovação pedagógica.
- Dinamizar ativamente a participação da comunidade académica da ULisboa nas atividades do Centro de Excelência de Inovação Pedagógica de Lisboa.
- Fomentar a interação entre investigação e ensino, incorporando atividades de investigação científica nos planos de estudo e incentivando os estudantes a participar ativamente na criação de conhecimento.
- Organizar as Jornadas Pedagógicas anuais, mantendo o nível de qualidade e aumentando a sua participação e visibilidade para toda a comunidade da ULisboa.

### *Formação ao longo da vida*

Longe de esgotar a sua missão no ensino e formação dos mais jovens, a Universidade de Lisboa aposta na formação ao longo da vida, permitindo que qualquer indivíduo, em qualquer etapa da sua vida, possa atualizar e desenvolver novas competências e conhecimentos.

A Escola de Pós-Graduação da ULisba é uma estrutura de formação que visa promover a oferta de cursos de pós-graduação, seminários e outros programas de formação avançada não conferentes de grau, proporcionando o desenvolvimento de competências essenciais e específicas para a prática profissional, aumentando a capacitação aprofundada de profissionais de diferentes áreas e facilitando a transferência de conhecimento.

O programa M23 (acesso ao ensino superior para maiores de 23 anos) visa atender à diversidade do público não tradicional que atualmente procura a universidade. Não se trata do alargamento do acesso pela admissão de estudantes menos qualificados, mas pelo acolhimento de indivíduos com motivações e interesses diferentes, que exigem pensar a universidade como um espaço de cultura de aprendizagem ao longo da vida.

Através do programa M50, a universidade procurou criar um espaço científico, social e cultural aberto ao confronto de ideias e a contactos intergeracionais, capaz de promover a aquisição de novos saberes em meio universitário por parte dos indivíduos com mais de 50 anos, assegurando a continuação de uma vida ativa socialmente útil.

Neste contexto, propomos:

- Consolidar a oferta de cursos da Escola de Pós-Graduação.
- Continuar a organizar ações de sensibilização e preparação para os potenciais candidatos ao ensino superior através do programa M23.
- Diversificar a oferta formativa associada ao programa M50 e iniciar programas de mobilidade internacional para os seus estudantes.

### **A Investigação e a Inovação**

Fortalecer a investigação e a inovação numa universidade que ambiciona ser uma "research intensive university" significa investir de forma robusta e estratégica em atividades científicas de excelência, que gerem conhecimento de ponta e contribuem significativamente para o avanço das fronteiras do saber. Este fortalecimento implica a criação e consolidação de grupos de investigação interdisciplinares, o estabelecimento de áreas estratégicas alinhadas com desafios globais e a atração de recursos – tanto financeiros quanto humanos – que permitam a realização de projetos de grande impacto. A ideia central é transformar a universidade num verdadeiro polo de produção científica, onde a investigação disruptiva, o rigor metodológico e a capacidade de inovação se unem para responder, quer a questões de natureza fundamental quer às necessidades da sociedade.

A tensão entre concorrência e colaboração na investigação é hoje mais intensa do que nunca. A corrida global por avanços tecnológicos — em áreas como inteligência artificial, computação quântica, semicondutores e biotecnologia — instiga a rivalidade entre nações, enquanto os desafios globais como as alterações climáticas, pandemias e segurança alimentar exigem uma cooperação sem precedentes.

As universidades de investigação encontram-se no epicentro deste paradoxo. São, ao mesmo tempo, motores da inovação nacional e nós de conexão entre redes científicas internacionais. Enfrentam, assim, o desafio de equilibrar os interesses nacionais com a necessidade de colaboração global, sem perder de vista a sua missão: expandir o conhecimento e preparar os líderes do futuro. Num cenário geopolítico cada vez mais tenso, há o risco de fragmentação e de criação de silos ideológicos, que travariam o progresso coletivo. Para evitar esse retrocesso, as universidades devem reafirmar o seu compromisso com a liberdade académica, a investigação aberta e a pluralidade de ideias, resistindo a pressões externas. Mais do que nunca, é essencial que assumam um papel ativo na defesa de uma ciência aberta e colaborativa, e na resposta aos grandes desafios da humanidade.

A inovação, neste contexto, não se restringe apenas à descoberta científica, mas envolve a transformação dos resultados da investigação em aplicações práticas que promovam o desenvolvimento económico e social. Isso inclui a criação de parcerias estratégicas com o setor produtivo, a implementação de políticas de transferência de tecnologia e o apoio à criação de *startups* e *spin-offs*.

A universidade deve integrar a investigação de excelência num ambiente que fomente a inovação, não só para elevar o seu patamar científico, mas também para se posicionar como

um agente transformador, contribuindo para uma sociedade mais dinâmica, competitiva e sustentável.

### *Investigação de Excelência*

A Universidade de Lisboa continuará a afirmar-se como uma instituição de referência no espaço europeu de investigação, promovendo uma cultura científica de excelência, interdisciplinar e com impacto económico e social. Para isso, serão reforçadas as seguintes orientações estratégicas:

- A ULisboa participará ativamente na definição de áreas estratégicas de investigação, alinhadas com as prioridades da União Europeia e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Esta orientação estratégica permitirá contribuir para a resolução de desafios globais, reforçando a relevância científica e social da universidade.
- Será incentivada a consolidação de iniciativas interdisciplinares, com especial enfoque nas atividades dos Colégios da ULisboa (Food, Farming and Forestry; Mente-Cérebro; Química; Colégio de Ciências Polares e de Ambientes Extremos e Colégio Tropical) e das Redes Temáticas Interdisciplinares (redeSAÚDE, redeMOV, redeSUSTENTA, redeAGRO). Estas estruturas promovem a colaboração entre áreas científicas, o envolvimento com a sociedade e o fortalecimento da identidade institucional. Exemplos do seu potencial são os doutoramentos em Ciências da Sustentabilidade, Alterações Climáticas e Políticas de Desenvolvimento Sustentável, e Estudos em Saúde Planetária. Tratam-se de programas de natureza transformadora e orientados para a ação, que congregam comunidades interdisciplinares, intersetoriais e internacionais na procura de soluções para desafios globais.
- As Jornadas Científicas da ULisboa assumem um papel central neste esforço, funcionando como um espaço privilegiado de mobilização da comunidade académica, de partilha de boas práticas e de construção colaborativa de estratégias para o futuro da investigação. Através destas Jornadas, promovemos o diálogo entre investigadores, dirigentes e parceiros institucionais, reforçando o compromisso com a excelência e a coesão científica da universidade.
- A ULisboa continuará a incentivar a participação em programas altamente competitivos, como o Horizon Europe, através de ações regulares de formação e capacitação. Estas iniciativas destinam-se tanto a candidatos individuais a bolsas do European Research Council (ERC), do European Innovation Council (EIC) e do European Institute of Innovation and Technology (EIT), como a equipas envolvidas em projetos colaborativos. O objetivo é aumentar a taxa de sucesso das candidaturas e consolidar a presença da ULisboa em redes de excelência europeias.
- Serão estabelecidos mecanismos de avaliação e reconhecimento do mérito científico, com práticas alinhadas com os princípios da CoARA, promovendo critérios mais justos, diversificados e orientados para o impacto. A qualidade da produção científica e a excelência dos projetos são valorizadas através dos Prémios Científicos ULisboa/CGD; a comunicação de ciência é incentivada com os Prémios 3MT; e a promoção do acesso aberto às publicações e aos dados de investigação é reforçada através do portal de investigação e do centro de dados da ULisboa.

- A ULisboa continuará a pugnar pelo reforço do financiamento da ciência e pela modernização das infraestruturas de investigação, incluindo a criação de plataformas tecnológicas integradas e multidisciplinares. Estas condições são essenciais para garantir a fixação de meios humanos qualificados e a criação de ambientes de trabalho competitivos e sustentáveis.

- Será ainda incrementada a participação das Escolas e Unidades de Investigação em organizações internacionais de ciência e tecnologia e em projetos de larga escala e longa duração, como o CERN, JET, ITER, ESO, EIA e EAEVE, reforçando a visibilidade e a influência da ULisboa no panorama científico global.

### *A Relação com o Setor Empresarial, a Inovação e a Transferência de Conhecimento*

Os modelos descritivos de “Universidade Empreendedora” enfatizam que as universidades não devem ser apenas centros de ensino e investigação, mas também catalisadores de inovação.

A colaboração entre universidades, indústria e governo, conhecida como “Triple Helix”, favorece a transferência de conhecimento para a economia. O surgimento das Knowledge and Innovation Communities (KIC) do EIT procura que a academia se integre mais nos ecossistemas de inovação e do empreendedorismo.

Assim, o fortalecimento deste modelo dinâmico requer:

- A criação de incubadoras e centros de empreendedorismo que acolham ideias inovadoras e as ajudem a transformar-se em *startups*, aproximando a academia do setor produtivo e da economia real. Trabalharemos para consolidar o Centro de Transferência de Tecnologia da Universidade (TTC@ULisboa) e para estabelecer um centro de cocriação e inovação concebido para ancorar e desenvolver projetos, produtos e processos que tenham origem nos laboratórios das nossas Escolas, potenciando o seu desenvolvimento e valorização.

- A aquisição de mais competência na área de proteção e valorização da propriedade intelectual, considerando a especificidade das atividades de transferência de tecnologia e valorização de conhecimento de Escolas e Unidades de I&DI.

- O incremento da colaboração com empresas de diferentes setores, promovendo processos de transferência de tecnologia e incentivando a criação de interfaces de inovação que aproximem a academia e o setor produtivo.

- O incentivo a uma cultura interdisciplinar, aproximando áreas como engenharia, ciências sociais, humanidades e artes para gerar soluções inovadoras, encontra no Pavilhão de Portugal um espaço privilegiado de encontro entre ciência e inovação, onde se promove a partilha de conhecimento e a construção colaborativa de respostas para os desafios do mundo.

- A promoção dos princípios de ciência e dados abertos e da divulgação científica, permitindo que o conhecimento gerado se traduza em benefícios diretos para a sociedade.

- A mobilização da comunidade *Alumni*, dinamizando ações concretas que estreitem os seus laços de ligação e cooperação com a Universidade.

### **A Internacionalização**

Atualmente, as universidades não podem prescindir de uma visão internacional. Para se afirmarem num contexto global altamente competitivo, é essencial que atraiam os melhores estudantes, docentes e investigadores, posicionando-se ao lado das suas congéneres de excelência a nível mundial. Esta ambição é inseparável da necessidade de dar resposta aos grandes desafios globais, amplamente expressos nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Enfrentar essas questões exige um compromisso firme e uma cooperação global entre as instituições de ensino superior mais bem preparadas, unidas no propósito comum de contribuir, de forma decisiva, para a construção de um mundo mais justo, sustentável e inclusivo.

Deve atender-se que a mobilidade estudantil está a tornar-se mais regional. As dinâmicas intraeuropeias (impulsionadas pelo programa Erasmus+ e pelas Alianças Universitárias Europeias), ou as redes universitárias asiáticas, africanas e latino-americanas, têm vindo a ganhar maior peso relativo. A geografia do conhecimento está a tornar-se mais multipolar.

Por outro lado, cresce a mobilidade virtual e híbrida. Cursos online, duplos diplomas ministrados a distância, microcredenciais transnacionais ou semestres virtuais em consórcio, permitem experiências internacionais minimizando a deslocação física. Embora não substituam totalmente a vivência no estrangeiro, democratizam o acesso e aumentam as possibilidades de contacto académico global.

A capacidade de ver o mundo através da perspetiva do outro é uma competência essencial que devemos procurar cultivar entre os nossos estudantes, docentes e profissionais técnicos e administrativos. As experiências de aprendizagem em contextos transnacionais desempenham um papel crucial na formação de uma mentalidade aberta, capaz de pensar e atuar eficazmente em ambientes multiculturais. Hoje, mais do que nunca, a cooperação internacional é indispensável para enfrentar os grandes desafios que afetam não só Portugal, mas também o mundo, pois todos eles têm uma dimensão transnacional.

Propomo-nos:

- Ampliar as parcerias com universidades e instituições de referência internacional, criando ciclos de estudo conjuntos ou com duplo diploma, e programas de intercâmbio e cooperação académica que permitam uma visão global do saber.
- Incentivar a oferta de cursos e unidades curriculares ministradas em inglês, sem descuidar a promoção e valorização da língua portuguesa, de forma a posicionar a ULisboa num contexto verdadeiramente global.
- Desenvolver iniciativas que promovam a mobilidade de estudantes, docentes e de trabalhadores técnicos e administrativos, criando redes que favoreçam a troca de experiências e a consolidação de comunidades académicas internacionais.
- Continuar a participar ativamente nos trabalhos da aliança europeia Unite!, apostando na oferta de ciclos de estudo conjuntos, mobilidade de docentes e de

estudantes e de trabalhadores técnicos e administrativos e em incentivos para desenvolvimento de novos projetos educativos e de investigação.

- Promover o estudo da língua portuguesa no mundo e aprofundar a cooperação com instituições que facilitem a sua utilização.
- Dar continuidade ao projeto com a Shanghai University, consolidando a oferta existente e desenvolvendo novos cursos e reforçando outras parcerias no Oriente, com relevo para a Universidade de Macau.
- Manter o empenho no recrutamento de estudantes internacionais, em particular no Brasil e em outros Países da Comunidade de Países de Língua Oficial Portuguesa, e no reforço do contingente com outras origens.
- Garantir que todos os estudantes da Universidade têm hipótese de poder beneficiar de uma mobilidade, pelo menos durante um semestre, no âmbito do Programa Erasmus, sensibilizando as Escolas para generalizarem esta possibilidade aos estudantes de primeiro ciclo.
- Generalizar a possibilidade dos estudantes de terceiro ciclo beneficiarem de experiências de mobilidade internacional de curta ou média duração.
- Melhorar o sistema de acolhimento de estudantes internacionais. Neste contexto, continuaremos a apostar em aumentar a nossa oferta de alojamento.
- Reforçar as muitas ligações internacionais existentes ou a desenvolver na área da investigação, inovação e transferência do conhecimento.

### **A Interdisciplinaridade**

A natureza interdisciplinar da formação permitirá aos estudantes uma abordagem mais ampla e integradora dos desafios que se impõem às sociedades contemporâneas e que vai certamente ajudar a resolver os problemas que hoje se lhes colocam.

Os ciclos de estudos conjuntos atualmente ministrados por duas ou mais Escolas ao nível das Licenciaturas (8), Mestrados (27) e Doutoramentos (17) e cursos não conferentes de graus (e.g. ULisses - University of Lisbon Interdisciplinary Studies on Sustainable Environment and Seas), ilustram o caminho cooperativo a seguir, de modo a constituir um desafio positivo para estudantes e docentes. Temas emergentes, como a crise climática ou a transformação digital, poderão reunir saberes em projetos de formação inovadores, tanto em termos de público, quanto em termos de método, e de forte impacto social.

A Licenciatura em Estudos Gerais, o Mestrado em Design da Sustentabilidade ou os Doutoramentos em Ciências da Sustentabilidade e Estudos em Saúde Planetária, são exemplos de sucesso de cooperação muito alargada entre as Escolas da ULisboa para a oferta de ciclos de estudos inovadores e de forte índole interdisciplinar e transdisciplinar. Para além dos efeitos diretos na formação dos estudantes, estas iniciativas permitem também criar e desenvolver sinergias entre os corpos docentes das várias Escolas que ultrapassam em muito o âmbito restrito destes cursos.

A interdisciplinaridade é também essencial para responder aos grandes desafios científicos, sociais e tecnológicos, que exigem a integração de diferentes saberes e perspetivas. Na ULisboa, as Redes Temáticas Interdisciplinares e os Colégios promovem esta articulação entre áreas tão diversas como as engenharias, as ciências sociais, as humanidades, as ciências da vida ou as artes. Estes instrumentos criam espaços de colaboração entre escolas e unidades de investigação, potenciando a produção de soluções inovadoras e integradas, com impacto efetivo na sociedade e na economia. Ao fortalecer estas estruturas, a ULisboa consolida o seu papel enquanto universidade de investigação orientada para o futuro e para a transformação social.

## **A Sustentabilidade**

Sustentabilidade implica a adoção de práticas que garantam o uso responsável dos recursos naturais, minimizando os impactos ambientais e promovendo a preservação dos ecossistemas para as gerações futuras. Num outro plano, implica criar meios para que os indivíduos e os grupos sociais se possam desenvolver e interagir de forma harmoniosa e equilibrada. Trata-se de encontrar um equilíbrio entre o desenvolvimento económico, a preservação do meio ambiente e o bem-estar social. Estes conceitos assentam em três pilares fundamentais: o pilar ambiental, que visa a preservação dos recursos naturais e a redução dos impactos negativos das atividades humanas, como a poluição e as alterações climáticas; o pilar económico, que procura promover o crescimento económico de forma responsável, através de modelos de produção e consumo mais eficientes e menos destrutivos; e o pilar social, que procura garantir justiça social, igualdade de oportunidades e qualidade de vida para todos, respeitando os direitos humanos, as culturas dos povos e a promoção de comunidades resilientes.

### *Sustentabilidade ambiental e económica*

A nível global, o crescimento económico continua a depender fortemente do aumento da extração de recursos naturais, que já atingiu proporções tais que recursos teoricamente renováveis — como a água, o solo, a fauna selvagem, as florestas e os ecossistemas de pastagem — estão a ser explorados como se fossem recursos não renováveis em vias de esgotamento.

Observa-se uma correlação direta entre o crescimento económico *per capita* e o aumento das emissões, tanto em termos de gases com efeito de estufa como de resíduos sólidos. Esta realidade levanta preocupações significativas no atual contexto de transição ecológica. Acresce a estas evidências, nos últimos anos, uma preocupante deriva negacionista que atrasa ou impede que sejam tomadas as medidas que evitem e corrijam esta desregulação ambiental global.

A sustentabilidade ambiental pode ser promovida através de diversas ações, como a reciclagem e reutilização de materiais, o uso de energias renováveis, o apoio à agricultura biológica e ao consumo local, a mobilidade sustentável, e ainda a redução do consumo de plástico e do desperdício alimentar. Ao nível da ULisboa, a redeSUSTENTA promove a cooperação entre academia e sociedade para desenvolver soluções inovadoras e sustentáveis, estruturando-se nas dimensões de investigação e inovação, ensino e estudantes, campus sustentável e envolvimento da comunidade.

Cabe-nos a importante missão de contribuir para a sensibilização da comunidade académica e da sociedade para esta problemática e de promover o desenvolvimento científico e tecnológico que permita uma maior sustentabilidade ambiental. Cabe-nos ainda ao nível local tomar medidas para que a ULisboa, na sua operação diária, contribua e se torne exemplo deste esforço global para a construção de um mundo mais sustentável, nomeadamente através de:

- Implementação de práticas ecológicas nos *campi*, transformando-os em laboratórios vivos onde se testem e repliquem soluções sustentáveis – por exemplo, na gestão de recursos energéticos, da água e dos resíduos.
- Adoção de estratégias que estimulem a economia circular e a redução da pegada ecológica, alinhando a ULisboa com os desafios globais das alterações climáticas e da transição energética.
- Desenho de estratégias de comunicação eficazes para a promoção de comportamentos ambientalmente sustentáveis, saudáveis e seguros, por toda a comunidade académica.
- Elaboração de uma base de informação regular sobre ações sustentáveis e sua divulgação.

### *Sustentabilidade social*

A sustentabilidade social implica construir sociedades mais justas, inclusivas e resilientes, onde o acesso a oportunidades, educação, saúde e condições de vida dignas sejam assegurados a todos. Essa dimensão procura reduzir desigualdades, promover a coesão social e estimular a participação cidadã, de forma que o progresso económico e tecnológico esteja alinhado com a promoção do bem-estar e a equidade social.

É nesta linha que se situa a preocupação com a defesa da igualdade de género e a não discriminação. É uma área onde há ainda muito a fazer e onde temos vindo a desenvolver algum trabalho. É de referir a Rede para a Igualdade de Género, Inclusão e Não Discriminação da ULisboa (RIIND) que, entre outras iniciativas, tem vindo a divulgar elementos de diagnóstico, partilhado boas práticas e desenvolvido ações de formação, incidindo sobretudo na área do assédio moral e sexual.

Também as questões éticas irão continuar a merecer a nossa atenção. Será estimulada a discussão sobre os dilemas éticos contemporâneos relacionados com a nossa atividade académica mas, também, com as repercussões e impactos da investigação. Merece ser referido, neste aspecto, o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelas redes de Comissões de Ética das Escolas da ULisboa e pela Rede das Equipas de Gestão de Privacidade.

O ambiente social onde diariamente os estudantes, os docentes, investigadores e os trabalhadores técnicos e administrativos desenvolvem a sua atividade é muito importante para o bem-estar e para a produtividade da nossa comunidade. Deveremos assumir o compromisso para que todos se sintam acolhidos, escutados e motivados e para que o trabalho seja motivo de satisfação e de orgulho.

O nosso foco estará sobretudo virado para os estudantes, mas não deixará de incluir docentes, investigadores e trabalhadores técnicos e administrativos, pelo que deveremos continuar a:

- Garantir que nenhum estudante deixa de realizar o seu potencial devido a barreiras financeiras.
- Reforçar dos Serviços de Ação Social, de forma a aumentar a qualidade e eficácia dos serviços que prestam em termos de apoios diretos (Bolsas de Estudo) e indiretos (Cantinas, Residências e Espaços de Estudo).
- Incentivar o voluntariado e a cidadania ativa, promovendo o envolvimento dos estudantes e da restante comunidade académica em ações com a sociedade civil, como acontece com os projetos “Serve the City” e “Comunidade Vida e Paz”.
- Desenvolver meios que aumentem as competências linguísticas dos estudantes, para além das hoje consideradas obrigatórias.
- Continuar a apoiar as Associações de Estudantes nas suas atividades, nomeadamente as de cariz social, cultural e desportivo.
- Apoiar a criação e o funcionamento de gabinetes de desenvolvimento de carreiras que permitam uma melhor e mais fácil integração dos estudantes na vida profissional.
- Manter o apoio à infância aos filhos dos estudantes e demais universo académico da ULisboa.
- Colaborar com a Associação de Antigos Alunos da ULisboa na realização de eventos mobilizadores e agregadores dos alumni.

### *Inclusão e diversidade*

Ainda no que se refere à área da sustentabilidade social, a inclusão, a integração e o sucesso académico de um público estudantil diverso, é uma preocupação da ULisboa. O trabalho desenvolvido pela Rede de Apoio aos Estudantes com Necessidades Educativas Específicas (Rede NEE) visa proporcionar condições para o sucesso e a plena participação destes estudantes na vida académica, social, desportiva e cultural da ULisboa.

Nos anos mais recentes, as iniciativas da Rede NEE têm sido enriquecidas pelas atividades desenvolvidas no âmbito do projeto de Promoção de Sucesso e Redução de Abandono, de entre as quais se destacam a formação em estratégias para lidar com estudantes com necessidades educativas específicas e a oferta de consultoria especializada para tornar possível a identificação de respostas adequadas a questões específicas relacionadas com o ensino e apoio a estes estudantes. Neste contexto, propomos:

- A criação de materiais informativos para estudantes com necessidades educativas específicas sobre apoios e condições disponíveis na ULisboa.
- A criação de materiais de sensibilização da comunidade académica sobre a diversidade de situações educativas específicas.
- O alargamento das formações existentes e a continuação do programa de consultoria especializada.

- O lançamento do programa (Per)Cursos Singulares, que se destina a indivíduos com dificuldades intelectuais e desenvolvimentais (DID) e tem por finalidade trazer estas pessoas ao contexto universitário, promovendo o desenvolvimento de competências que facilitem a integração no mercado de trabalho, nas mais diferentes áreas. Será um programa sem precedências, sem requisitos, sem a estrutura rígida e a duração de um curso conferente de grau. A oferta dos (Per)Cursos Singulares será feita a par do estabelecimento de uma rede de parcerias com entidades externas empenhadas na inclusão pela promoção da capacitação profissional dos destinatários do programa.

### **A Cultura e a Identidade**

A Cultura e a Identidade de uma grande universidade representam o conjunto de valores, tradições e práticas que definem a sua personalidade e moldam a experiência de toda a comunidade académica. Trata-se de um legado construído ao longo do tempo, que integra a herança histórica, os ideais de excelência académica e a busca contínua pelo conhecimento, criando um ambiente onde o rigor intelectual se alia à criatividade e à inovação.

Essa identidade manifesta-se não só na qualidade dos cursos e na produção científica, mas também na forma como a universidade interage com a sociedade, promovendo a inclusão, o diálogo e o respeito pelas diversas culturas. É nesta linha de pensamento que temos juntado a nossa voz à do Secretário Geral da Nações Unidas, no repúdio a todas as situações de violação dos Direitos Humanos e Internacionais, e no apelo à paz e à proteção do ambiente.

O Museu de História Natural e da Ciência (MUHNAC), detentor de um valioso acervo científico e patrimonial, deve aprofundar a sua relação com a cidade e, em particular, com os públicos mais jovens, assumindo-se como um espaço dinâmico de educação, cultura e cidadania científica.

A articulação entre o MUHNAC, o Pavilhão de Portugal e os diversos espaços de vocação museológica e de divulgação científica existentes nas Escolas da ULisboa deve ser entendida como parte de uma estratégia integrada. A coordenação da programação de atividades entre estas estruturas permitirá potenciar sinergias, reforçar o impacto da ação junto da sociedade e afirmar a ULisboa como referência nacional e internacional na promoção da cultura científica.

A ULisboa desempenha um papel importante na dinamização de atividades culturais, seja em nome próprio ou em colaboração com outros agentes. As atividades promovidas - exposições, concertos, festival de teatro académico, palestras, conferências - são geralmente gratuitas e abertas ao público em geral, contribuindo para a democratização do acesso à cultura e para a formação de novos públicos. Continuaremos a apostar em:

- Revalorizar o património material e imaterial da ULisboa, promovendo atividades artísticas, culturais e de divulgação científica que mobilizem a comunidade académica e reforcem a identidade e a coesão interna da universidade.
- Criar espaços de diálogo e de encontro entre a comunidade académica e o público externo para estimular a criatividade e o intercâmbio de saberes.

- Dinamizar a participação ativa em iniciativas que promovam a diversidade cultural e a inclusão, garantindo que a universidade seja um espaço onde as múltiplas vozes e tradições se encontrem e se enriqueçam mutuamente (Coros, Grupos de Teatro, Orquestra Académica, Tunas).

### **A Comunicação e Imagem**

A Universidade de Lisboa tem a responsabilidade de dar a conhecer, com clareza, rigor e ambição, a riqueza e a diversidade das suas áreas científicas e culturais, permitindo que a sociedade, tanto a nível nacional como internacional, reconheça o seu valor e possa beneficiar da sua oferta formativa, de investigação e cultural. Esta missão exige a projeção de uma imagem de marca forte, sustentada numa identidade institucional clara e amplamente reconhecida como sinónimo de excelência.

Neste contexto, continuaremos a investir no aperfeiçoamento do portal institucional, conscientes de que hoje não se pode subestimar a importância de um site funcional, atrativo, intuitivo e com conteúdos relevantes e atualizados. Paralelamente, as redes sociais merecem uma atenção reforçada, como canais privilegiados na comunicação com os estudantes, atuais e futuros, e com o público em geral.

A *newsletter* institucional tem vindo a consolidar-se como um canal de informação eficaz e apreciado pela comunidade académica, fruto de um investimento crescente em recursos humanos qualificados — investimento esse que importa reconhecer e valorizar. Também a Revista da ULisboa, que rapidamente conquistou o seu espaço, deve continuar a ser editada com o elevado padrão de qualidade que a caracteriza.

A Imprensa da Universidade de Lisboa deve manter a sua missão de publicação de obras académica e cientificamente relevantes, distintivas no panorama editorial nacional, contribuindo para a afirmação da Universidade no espaço público e diferenciando-a quer das editoras comerciais, quer das editoras das unidades orgânicas.

Deveremos, ainda:

- Fortalecer os mecanismos de participação, transparência e comunicação dentro da comunidade da ULisboa.
- Melhorar os instrumentos de publicitação das ações e decisões de todos os órgãos, promovendo a comunicação interna e a partilha de informação.
- Reforçar os instrumentos de divulgação de oportunidades para investigação e participação na sociedade.
- Aumentar a presença da ULisboa em fóruns de discussão e decisão das políticas públicas.
- Adotar uma estratégia de *marketing* digital para captação de novos estudantes.
- Aumentar a visibilidade da ULisboa através da agregação a esta marca, das marcas adotadas pelas diferentes entidades que a integram.

## **As Políticas Públicas e o Ensino Superior**

A Universidade de Lisboa tem a responsabilidade de participar ativamente na discussão das políticas públicas, assegurando que as decisões políticas sejam informadas por conhecimento científico sólido e reflexão crítica. Ao reunir especialistas de diversas áreas, a Universidade contribui para políticas mais eficazes e sustentáveis, reforçando o seu papel de ligação entre o conhecimento e a sociedade.

A ULisboa deve continuar a desempenhar um papel de ponte entre o conhecimento académico e a sociedade, promovendo o debate público, formando cidadãos conscientes e capacitados, e influenciando positivamente a governação. Ao envolver-se nas políticas públicas, a universidade contribui para a construção de uma sociedade mais informada e democrática, reforçando também o seu próprio papel como agente transformador no desenvolvimento nacional.

Um domínio das políticas públicas onde a nossa ação é mais relevante é o relacionado com o ensino superior e a ciência. Desde a primeira hora que a ULisboa se mostrou muito crítica relativamente a alguns dos aspetos relacionados às políticas para o ensino superior nomeadamente relacionadas com as carreiras, a governação e o financiamento. Assim, continuaremos a participar ativamente na discussão e elaboração dos estatutos e diplomas relativos ao Ensino Superior. Incluem-se as revisões do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) e o Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU) e também à concretização do anunciado plano de autonomização do financiamento para os Serviços de Ação Social, bem como a alteração da legislação sobre a ciência.

No que diz respeito ao financiamento das instituições de Ensino Superior, para além de considerarmos a necessidade de um aumento global da dotação para o Ensino Superior que lhe é atribuída por verbas provenientes dos impostos, mantemos uma visão crítica sobre a fórmula de distribuição atualmente adotada, pugnando pela sua revisão. De facto, as verbas atualmente alocadas pelo Governo ao Ensino Superior não permitem que se opere a revalorização das carreiras e o fim de algumas situações de precaridade. São ainda insuficientes para a melhoria da qualidade de ensino através da reabilitação de instalações e renovação de equipamentos.

No que diz respeito à atual fórmula distributiva do financiamento pelas IES, a mesma foi elaborada com o objetivo de garantir a sobrevivência das instituições e não uma distribuição justa de dotações. Por um lado, a fórmula apenas considera uma componente de atividade, através da contabilização do número ponderado de estudantes, ignorando claramente componentes de desempenho, que possam ter em conta a qualidade e a maturidade do corpo docente, a eficiência formativa, a relevância e o impacto da investigação, a internacionalização, a inovação e a transferência de conhecimento para a sociedade. Por outro lado, não se compreende que haja um encurtamento da diferenciação entre os dois subsistemas do Ensino Superior (Universitário e Politécnico). Continuaremos, por isso, a lutar por mais financiamento e por uma melhor fórmula para a sua distribuição.

## As Pessoas

A valorização das pessoas que integram a comunidade académica é um fator fundamental. É em torno delas que gira toda a atividade da Universidade. A promoção da qualidade de vida da comunidade académica é um pilar essencial para atrair, manter e motivar os melhores estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo. O acolhimento, a integração e a criação de condições para que os estudantes possam concretizar todo o seu potencial são uma responsabilidade que a Universidade assume perante a Sociedade.

### *Apoio à comunidade Estudantil*

A promoção do sucesso académico e o combate ao abandono escolar são prioridades da ULisboa. Este objetivo pressupõe a definição de um conjunto muito alargado de iniciativas, nas quais se incluem as atividades de promoção da integração e acompanhamento dos estudantes ao longo do seu percurso académico, a promoção da saúde e do bem-estar, a existência de gabinetes de apoio e a melhoria do desempenho pedagógico do corpo docente.

Dando seguimento às iniciativas que já se encontram em fase de implementação, propõe-se:

- O alargamento dos programas de mentoria e tutoria a todas as Escolas da ULisboa.
- O desenvolvimento do programa de mentoria nas residências universitárias.
- A continuação dos programas de acolhimento desenhados para os estudantes que se inscrevem pela primeira vez no Ensino Superior.
- A implementação do programa “ULisboa em Harmonia”, o qual segue a metodologia preconizada no programa “Ciências em Harmonia”.
- A melhoria das atividades de acolhimento e integração dos estudantes oriundos de Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.
- A conclusão do desenvolvimento de ferramentas informáticas que permitam identificar precocemente situações de potencial abandono.

### *Atração e Retenção de Talento*

Embora reconhecendo que as carreiras dos docentes, dos investigadores e dos trabalhadores técnicos e administrativos, comportam dificuldades de vária ordem, temos de admitir que o setor do ensino superior europeu enfrenta atualmente inúmeros desafios, que vão das alterações demográficas aos cortes no financiamento, passando por contratos precários dos investigadores e por condições de trabalho pouco atrativas.

A ULisboa deverá adotar os princípios da European University Association (EUA) para garantir que as carreiras académicas sejam mais atrativas e sustentáveis a longo prazo. Estes princípios abordam:

- O papel do desenvolvimento profissional, das recompensas e do reconhecimento na definição das carreiras.
- A necessidade de as carreiras académicas refletirem a diversidade e a inclusão do ensino superior na Europa.

- O papel vital da instituição como um espaço que equilibra a concorrência e a colegialidade.
- O papel e as necessidades dos académicos no início da carreira, que constituem o grupo mais vulnerável.
- As ligações entre as carreiras académicas e a integração social do ensino superior.

Cientes que os mecanismos que poderão combater a falta de atratividade das carreiras docentes, de investigação e dos trabalhadores técnicos e administrativos passam, sobretudo, por medidas legislativas que promovam uma profunda revisão da estrutura das diferentes carreiras, não deixaremos de pugnar pela necessidade de revisão urgente dos mecanismos de recrutamento, progressão e remuneração em todas as carreiras que integram a universidade. Os baixos salários e a falta de mecanismos de recompensa do mérito, constituem importantes ameaças, não só ao recrutamento, mas também à fixação daqueles que permitirão à ULisboa competir com as suas congéneres a nível nacional e Internacional.

Neste contexto, a ULisboa assume o compromisso com a Estratégia de Recursos Humanos para Investigadores (HRS4R) e com a obtenção do selo “HR Excellence in Research”, reconhecido pela Comissão Europeia. Este selo não é apenas um símbolo de qualidade, mas um compromisso institucional com práticas de recrutamento, desenvolvimento e avaliação de investigadores que sejam transparentes, inclusivas e sustentáveis. A adesão ao HRS4R reforça a atratividade da ULisboa para talento nacional e internacional, melhora o acesso a financiamento europeu e promove ambientes de trabalho mais justos e estimulantes. Trata-se de um processo exigente e progressivo, que implica avaliação interna e externa, bem como a revisão periódica de planos de ação. A sua implementação está alinhada com os princípios da nova Carta Europeia do Investigador (2023) e com as reformas promovidas pela CoARA, contribuindo para a construção de carreiras académicas mais sólidas, diversificadas e alinhadas com os desafios contemporâneos da ciência.

### *Saúde e Bem Estar*

A ULisboa continuará a apostar na promoção da saúde e do bem-estar de toda a sua comunidade académica. Esta preocupação tem vindo a orientar múltiplas iniciativas já concluídas, bem como o desenvolvimento de novos projetos com impacto direto na qualidade de vida de estudantes, docentes, investigadores e trabalhadores técnicos e administrativos.

Com base numa candidatura aprovada no âmbito do Programa para a Promoção da Saúde Mental no Ensino Superior, com financiamento da Direção-Geral do Ensino Superior (DGES), a ULisboa dará continuidade ao projeto que visa o reforço das respostas institucionais na área da saúde mental.

Entre as ações a desenvolver, destaca-se a consolidação e articulação dos serviços de apoio psicológico já existentes nas diferentes Escolas e nos Serviços Médicos Centrais, sob a forma de uma rede institucional integrada. Serão ainda promovidas ações com uma abordagem preventiva, nomeadamente programas de sensibilização e capacitação para a gestão da ansiedade, do stress académico e da saúde emocional, dirigidos especialmente à população estudantil.

Complementarmente às intervenções clínicas e psicológicas, a ULisboa continuará a investir na promoção de competências pessoais e interpessoais, fundamentais para o equilíbrio e a autonomia dos estudantes, mas também para o bom funcionamento das equipas docentes, de investigação e técnicas e administrativas.

Serão organizadas iniciativas formativas que visam o desenvolvimento de ferramentas para a gestão do tempo, o controlo da ansiedade e a melhoria da comunicação. Estas ações terão uma vertente prática e participativa, potenciando o envolvimento dos participantes em percursos de autorreflexão e crescimento pessoal.

No âmbito de um protocolo estabelecido com a Faculdade de Medicina da ULisboa, será reforçada a atividade do Centro Médico, que passará a desempenhar também um papel formativo no percurso dos estudantes finalistas de Medicina, através de experiências práticas em saúde comunitária e medicina familiar. Simultaneamente, o Centro continuará a prestar serviços de apoio médico à comunidade universitária, nomeadamente em consultas de clínica geral e intervenções na área da medicina física e de reabilitação, contribuindo para uma resposta mais acessível e eficiente às necessidades dos utentes.

Daremos continuidade ao desenvolvimento do programa que temos em conjunto com as Faculdade de Medicina e de Motricidade Humana, integrando a atividade física com áreas como a reabilitação cardíaca ou o apoio a pessoas com doenças crónicas.

Será garantida a continuidade e melhoria do contrato de Prestação de Serviços de Saúde e Segurança no Trabalho, assegurando o acompanhamento regular da saúde dos trabalhadores, com enfoque na prevenção de riscos laborais e na promoção de ambientes de trabalho seguros e saudáveis.

### *Desporto Universitário*

É amplamente reconhecido que a atividade física desempenha um papel importante na promoção da saúde e do bem-estar físico, psíquico e emocional dos indivíduos e das comunidades. Neste contexto, a ULisboa assume o desporto como uma dimensão estratégica, com uma oferta que abrange desde a prática recreativa até à competição, tanto no âmbito da Federação Académica do Desporto Universitário como no desporto federado.

O Estádio Universitário de Lisboa (EUL), incluindo o Centro de Atividade Física e Recreação (CEDAR) no campus da Ajuda, tem como missão promover a atividade física e desportiva junto da comunidade académica, assegurando simultaneamente uma política de portas abertas à cidade de Lisboa. O EUL acolhe a comunidade académica de todo o ensino superior da cidade, oferecendo atividades supervisionadas e de elevada qualidade, numa lógica de inclusão, inovação e sustentabilidade.

O EUL, integrado na ULisboa desde 2013, tem vindo a diversificar a sua oferta e os modelos de gestão das suas atividades, combinando modalidades concessionadas — com condições vantajosas para a comunidade académica — com atividades geridas diretamente. Paralelamente, o EUL inclui infraestruturas não desportivas, como restauração, abastecimento

de combustíveis e estacionamento, essenciais para a sustentabilidade económica do complexo.

O Núcleo de Serviços de Desporto (NSD) continuará a assegurar o crescimento e desenvolvimento do programa de atividades físicas e desportivas regulares, no âmbito dos cinco projetos atualmente existentes (Escola de Desportos de Combate, Escola de Natação, Escola de Desportos Coletivos, Projeto de Fitness e Projeto de Desporto Adaptado), os quais se realizam nos *campi* da Cidade Universitária e da Ajuda, dando igualmente continuidade aos projetos das Férias Desportivas e Crescer no Estádio, nas áreas do apoio às famílias e de grande abertura aos utentes da comunidade em geral.

Apesar da diversidade da oferta, tem-se verificado uma redução na procura de modalidades desportivas convencionais, em consonância com a tendência nacional. A participação da comunidade académica em atividades estruturadas é ainda reduzida, não sendo compensada por uma prática informal relevante. Este fenómeno exige uma ação persistente da universidade, que deve assumir o compromisso de contrariar esta tendência, pelas suas implicações na saúde pública e na qualidade de vida.

A infraestrutura existente, nomeadamente piscinas, balneários e alguns pavilhões, devido à idade e intensidade de utilização, carece de uma intervenção de reabilitação para garantir condições adequadas de prática e atratividade.

Entre as ações a empreender, contam-se:

- Reorganizar e diversificar a oferta desportiva.
- Criar e atribuir Bolsas de Mérito Desportivo, visando o reconhecimento do desempenho académico e desportivo dos estudantes-atleta.
- Continuar a apoiar financeiramente a participação de equipas da ULisboa nos campeonatos europeus universitários.
- Participar na organização dos primeiros Campeonatos Europeus Universitários de Atletismo, que se realizarão em Lisboa, no mês de agosto de 2027.
- Ampliar o número de praticantes, promovendo eventos que abram o EUL à cidade de Lisboa.
- Garantir oportunidades de prática desportiva para todos, com especial atenção às pessoas com deficiência.
- Promover a imagem da ULisboa através das suas equipas e atividades desportivas.

### **Os Recursos**

O fortalecimento da governança e o envolvimento de toda a comunidade académica são aspectos fundamentais para garantir uma gestão mais democrática, transparente e inclusiva na universidade. Ao envolver nas tomadas de decisão, docentes, investigadores, estudantes, trabalhadores técnicos e administrativos e outros membros da comunidade – incluindo ex-alunos e parceiros externos – a instituição esforça-se por alinhar as suas políticas e estratégias com as reais necessidades e aspirações de todos. Essa participação ativa permite identificar e

solucionar problemas de forma mais eficaz, promovendo um ambiente de colaboração que contribui para uma melhoria contínua dos processos da gestão.

### *Fortalecimento da Governança e Participação*

Um modelo de governança participativo reforça a legitimidade das ações e das mudanças implementadas, criando um sentimento de pertença e compromisso entre todos os envolvidos. Esse alinhamento coletivo é crucial para enfrentar os desafios contemporâneos, estimular o debate construtivo e assegurar que a universidade se mantém adaptada a um cenário global em constante evolução, contribuindo assim para o seu sucesso e relevância tanto a nível nacional quanto internacional.

Assim, procuraremos:

- Melhorar a gestão, de forma a torná-la ainda mais participativa e descentralizada, respeitando a autonomia das Escolas e das unidades de apoio, mas que simultaneamente consolide uma identidade institucional única. É necessário valorizar, ainda mais, o papel do Conselho de Coordenação Universitário, do Senado e do Conselho de Ação Social.
- Introduzir a prática do conceito de Reitoria Aberta, a ser realizada em todas as Escolas da universidade.
- Melhorar os canais de diálogo entre a Reitoria, o Conselho Geral e toda a comunidade acadêmica, promovendo, ainda mais, a transparência e a partilha de informações.
- Continuar a promover a partilha de boas práticas e serviços entre as diferentes unidades.
- Defender, no âmbito da revisão da legislação enquadradora do ensino superior, o princípio da autonomia das instituições, garantindo a representatividade dos corpos académicos nos seus órgãos de gestão.

### *Digitalização e Eficiência Operacional*

A digitalização e a eficiência operacional são indispensáveis numa universidade de nível mundial porque possibilitam a integração de tecnologias de ponta em todos os processos institucionais. Ao digitalizar serviços administrativos, pedagógicos e de investigação, a universidade reduz a burocracia, acelera a tomada de decisões e promove uma comunicação transparente entre todos. O acesso a informações em tempo real permite a implementação de estratégias baseadas em dados, impulsionando a inovação e garantindo que a instituição se mantém competitiva e adaptada às exigências do cenário global.

Além disso, a eficiência operacional assegura que os recursos – sejam eles humanos, tecnológicos ou financeiros – sejam utilizados da forma otimizada. Isso não só melhora a qualidade do ensino e da investigação, mas também fortalece a imagem da universidade como referência de excelência e inovação. Num contexto em que as mudanças tecnológicas ocorrem de forma acelerada, a capacidade de modernizar processos e adaptar-se rapidamente é crucial para o sucesso e a relevância internacional da instituição. Assim, há que garantir a:

- Modernização dos sistemas de informação e dos processos administrativos, reduzindo a burocracia e garantindo a acessibilidade e a agilidade dos serviços prestados à comunidade universitária.
- Sensibilização do governo para a necessidade de dotar as IES com os mecanismos que permitam a atração e fixação dos recursos humanos necessários ao desenvolvimento e implementação dos processos de digitalização.
- Implementação de ferramentas de gestão científica que facilitem o acompanhamento dos indicadores estratégicos, possibilitando a tomada de decisões baseadas em dados e evidências. Para isso, continuaremos a consolidar o Sistema Integrado de Informação Científica da Universidade (SIIC ULisboa).
- Capacitação com infraestruturas tecnológicas e formação digital para todos, assegurando que a ULisboa se mantém na vanguarda da transformação digital.

#### *Parcerias e Captação de Recursos:*

O estabelecimento de parcerias estratégicas e a captação de recursos financeiros complementares são fundamentais para o desenvolvimento pleno da missão de uma universidade, garantindo a sustentabilidade financeira, a ampliação da investigação e a melhoria contínua do ensino. As universidades, especialmente as que aspiram a um estatuto de relevância internacional, não podem depender exclusivamente do financiamento estatal. Necessitam de diversificar as suas fontes de apoio, através do estabelecimento de colaboração com empresas, organismos governamentais, instituições internacionais e entidades do terceiro setor.

As parcerias permitem a criação de sinergias que beneficiam tanto a universidade quanto os seus parceiros, facilitando a transferência de conhecimento, a inovação tecnológica e a empregabilidade dos graduados. Já a captação de recursos – seja por meio de fundos europeus, projetos de investigação, patrocínios ou doações – possibilita investimentos em infraestruturas, modernização da administração, valorização do corpo docente e na oferta de bolsas para estudantes. Para além do que foi dito atrás a propósito da investigação e do ensino, há que promover a:

- Intensificação do diálogo com entidades governamentais, organizações internacionais e parceiros privados para assegurar os financiamentos necessários à execução das iniciativas estratégicas.
- Exploração de fontes de financiamento, incluindo fundos europeus, programas de cooperação internacional e parcerias público-privadas, que reforcem a capacidade de investimento da ULisboa.

#### *Monitorização, Avaliação Contínua e Garantia da Qualidade*

A Monitorização e Avaliação Contínua desempenham um papel essencial na garantia da qualidade e na eficiência das atividades de qualquer instituição, permitindo que esta evolua de forma sustentada e alinhada com a sua missão e com os seus objetivos estratégicos. Ao acompanhar de forma sistemática o desempenho do ensino, da investigação, da inovação e da

gestão, a universidade consegue identificar pontos fracos, antecipar desafios e corrigir fragilidades, assegurando que a sua atuação responde às necessidades da comunidade académica e da sociedade em geral.

Além disso, a avaliação contínua proporciona transparência e capacidade de prestação de contas (*accountability*), garantindo que as decisões são tomadas com base em dados concretos e evidências. Indicadores de desempenho, a opinião (*feedback*) de estudantes, docentes e trabalhadores técnicos e administrativos, indicadores de qualidade da produção científica e auditorias administrativas são algumas das ferramentas que permitem ajustar estratégias e melhorar continuamente os serviços oferecidos. Dessa forma, a monitorização e a avaliação contínua não são apenas mecanismos de controlo, mas sim instrumentos fundamentais para a inovação, a competitividade e a prestação académica de uma universidade.

Nos últimos anos têm sido promovidas várias iniciativas para o reforço do Sistema Integrado de Garantia da Qualidade (SIGQ) da ULisboa. Este pretende alcançar o duplo objetivo de promover, por um lado, a monitorização e avaliação contínua, por outro, a criação uma cultura de melhoria contínua na instituição. O SIGQ-ULisboa, que potencia a integração de todas as Escolas e unidades administrativas, é alvo de avaliação regular pela A3ES nos processos de avaliação institucional. Prevê-se que o próximo ciclo avaliativo decorra em 2027-2028.

A acreditação institucional sem condições, semelhante à que a ULisboa já dispõe, será essencial para que se mantenham os procedimentos simplificados de acreditação de ciclos de estudo já existentes, bem como para que exista uma cada vez maior autonomia da instituição na criação e renovação de ciclos de estudo – uma tendência anunciada no mais recente Plano Estratégico da A3ES.

Propomo-nos, assim, desenvolver os procedimentos de monitorização e avaliação contínua, integrados num sistema mais amplo de garantia da qualidade, através de:

- Melhoria dos sistemas de monitorização e avaliação interna que permitam ajustar, em tempo real, as ações implementadas, garantindo a eficácia e a transparência dos processos.
- Realização de relatórios periódicos que permitam avaliar o impacto das políticas implementadas, proporcionando resposta rápida e frequente a todas as partes envolvidas.
- Reforço da cultura de melhoria contínua, condição essencial para a ligação entre os processos de monitorização e a sua aplicação prática nas várias dimensões do funcionamento da universidade.

### *Infraestruturas físicas*

Boas infraestruturas físicas são fundamentais para o bom funcionamento da Universidade, pois criam condições adequadas para o ensino, a investigação e a vida académica em geral. Espaços bem projetados, seguros e equipados com tecnologia atualizada favorecem a aprendizagem, estimulam a criatividade e promovem um ambiente de trabalho produtivo tanto para estudantes como para docentes e investigadores. Laboratórios modernos, bibliotecas bem apetrechadas, salas de aula confortáveis e espaços comuns acolhedores

contribuem diretamente para a qualidade do ensino e da investigação desenvolvidos na instituição.

Infraestruturas adequadas reforçam a imagem da Universidade como uma instituição de excelência, contribuindo para atrair estudantes e investigadores, tanto nacionais como internacionais. Investir em espaços físicos de qualidade é também um compromisso com a inclusão — assegurando acessibilidade para todos — e com a sustentabilidade, através da promoção de edifícios ambientalmente eficientes. A qualidade dos espaços físicos impacta diretamente a experiência académica e fortalece a projeção da ULisboa como uma referência no ensino superior. Neste sentido, propomo-nos:

- Garantir a conclusão da execução do plano de construção de novas residências.
- Reabilitar diferentes espaços, áreas, infraestruturas e equipamentos das Residências Universitárias existentes, tendo em vista a melhoria da oferta de alojamento.
- Concluir a construção do novo edifício da Faculdade de Letras.
- Concluir as intervenções associadas ao programa de eficiência energética (com financiamento PRR).
- Construir o centro de cocriação no TTC@ULisboa.
- Recuperar as Estufas no Jardim Botânico Tropical.
- Concluir as obras de requalificação do Convento de S. Francisco (Faculdade de Belas-Artes).
- Apoiar as Escolas nos seus planos de expansão e reabilitação de infraestruturas físicas.
- Realizar obras de recuperação no Observatório Astronómico da Ajuda.
- Manter e beneficiar as infraestruturas físicas e tecnológicas das Unidades Alimentares, garantindo uma prestação de serviços com qualidade.
- Adaptar e vocacionar as Unidades Alimentares como espaços de apoio ao estudo dos estudantes, fora dos períodos das refeições.

### **Notas finais**

Este programa de ação para o mandato do Reitor da Universidade de Lisboa tem em conta o Plano Estratégico da Universidade submetido pelo Reitor ao Conselho Geral e por este aprovado em junho de 2023, bem como o Manifesto eleitoral “Pensar o Futuro da ULisboa” e as discussões que dele derivaram.

Ao combinar a continuidade de uma gestão que já demonstrou resultados com uma visão renovada e audaciosa, a proposta reafirma o compromisso com uma universidade que capacita cidadãos críticos, gera conhecimento de excelência e assume um papel ativo na transformação social.

Através de uma estratégia que integra inovação, sustentabilidade, inclusão e modernização, este programa pretende assegurar que a ULisboa continue a ser uma garantia de saber e de progresso, capaz de responder com agilidade e criatividade aos desafios do século XXI.

Queremos um País capaz de competir na arena internacional pela qualidade da investigação que produz, do ensino que desenvolve e da inovação que gera e da cultura e arte que cria e divulga. Que seja motivo de orgulho para Portugal e para o mundo lusófono.

Cumprindo a sua missão, a ULisboa continuará certamente a dar forma ao seu lema “Universidade de Lisboa, de Lisboa para o Mundo”.

## ÍNDICE

<b>O PROPÓSITO .....</b>	<b>1</b>
<b>A VISÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>O PERCURSO JÁ TRILHADO .....</b>	<b>2</b>
<b>O CONTEXTO.....</b>	<b>6</b>
A HISTÓRIA RECENTE .....	6
ESPAÇO EUROPEU DE INVESTIGAÇÃO E DO ENSINO SUPERIOR .....	8
PERSPETIVANDO O FUTURO.....	9
<b>O ENSINO.....</b>	<b>11</b>
NOVOS DESAFIOS PARA O ENSINO E A APRENDIZAGEM.....	12
FORMAÇÃO E INOVAÇÃO PEDAGÓGICA.....	12
FORMAÇÃO AO LONGO DA VIDA.....	13
<b>A INVESTIGAÇÃO E A INOVAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA .....	15
A RELAÇÃO COM O SETOR EMPRESARIAL, A INOVAÇÃO E A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO .....	16
<b>A INTERNACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>A INTERDISCIPLINARIDADE.....</b>	<b>18</b>
<b>A SUSTENTABILIDADE.....</b>	<b>19</b>
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL.....	19
A SUSTENTABILIDADE SOCIAL .....	20
INCLUSÃO E DIVERSIDADE .....	21
<b>A CULTURA E A IDENTIDADE .....</b>	<b>22</b>
<b>A COMUNICAÇÃO E IMAGEM .....</b>	<b>23</b>
<b>AS POLÍTICAS PÚBLICAS .....</b>	<b>24</b>
<b>AS PESSOAS .....</b>	<b>25</b>
PROMOÇÃO DO SUCESSO E REDUÇÃO DO ABANDONO ESCOLAR NO ENSINO SUPERIOR .....	25
ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO .....	25
SAÚDE E BEM ESTAR .....	26
DESPORTO UNIVERSITÁRIO .....	27
<b>OS RECURSOS .....</b>	<b>28</b>
FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA E PARTICIPAÇÃO.....	29
DIGITALIZAÇÃO E EFICIÊNCIA OPERACIONAL: .....	29
PARCERIAS E CAPTAÇÃO DE RECURSOS: .....	30
MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO CONTÍNUA E GARANTIA DA QUALIDADE: .....	30
INFRAESTRUTURAS FÍSICAS.....	31
<b>NOTAS FINAIS .....</b>	<b>32</b>