

Candidatura a Diretor

# Programa de ação

Maria da Conceição Freitas



**2026-2030**

CIÊNCIAS/ULisboa  
novembro de 2025

## Índice

---

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 – SUMÁRIO                                                                     | 2  |
| 2 – ENQUADRAMENTO                                                               | 2  |
| 3 – ESTRATÉGIA PARA CIÊNCIAS                                                    | 4  |
| 3.1. VISÃO COM AMBIÇÃO E RESPONSABILIDADE PARA O FUTURO                         | 4  |
| 3.2. FORÇAS, FRAGILIDADES, OPORTUNIDADES E CONDICIONANTES                       | 9  |
| 3.2.1. FORÇAS                                                                   | 9  |
| 3.2.2. FRAGILIDADES                                                             | 12 |
| 3.2.3. OPORTUNIDADES                                                            | 14 |
| 3.2.4. CONDICIONANTES                                                           | 15 |
| 3.3. PLANO DE AÇÃO - MEDIDAS E POLÍTICAS A IMPLEMENTAR E RESPETIVOS INDICADORES | 16 |
| 4 – UMA DIREÇÃO PARA CIÊNCIAS                                                   | 27 |

## 1. Sumário

A Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa (CIÊNCIAS/ULisboa), é uma instituição de ensino, investigação e inovação nas ciências exatas, naturais e tecnociências, promovendo pensamento crítico, autonomia intelectual e interação com a sociedade. A Visão Estratégica aqui apresentada visa consolidar a excelência nacional e internacional em três pilares: Ensino, Investigação e Inovação e Impacto societal, apoiados por eixos transversais de Sustentabilidade, Comunicação e Internacionalização, e alicerçados em Pessoas, Governança, Infraestruturas e Financiamento.

A estratégia destaca objetivos como melhoria da experiência de ensino, atração de talento nacional e internacional, promoção de interdisciplinaridade (conceito *One Science*), incentivo à inovação e transferência tecnológica, fortalecimento de parcerias com a sociedade, e promoção de responsabilidade social, diversidade e inclusão.

O documento identifica forças (reputação, excelência científica, infraestrutura de qualidade, recursos humanos qualificados), fragilidades (comunicação limitada, burocracia, renovação de talento, requalificação de edifícios, internacionalização insuficiente), oportunidades (financiamento europeu, internacionalização, parcerias, demanda por competências STEM), e condicionantes (competição por financiamento, restrições orçamentais, desafios demográficos e laborais).

O Plano de Ação propõe medidas detalhadas para Ensino, Investigação e Inovação, Impacto societal, Sustentabilidade, Comunicação, Internacionalização, Pessoas, Governança, Infraestruturas e Financiamento, com indicadores claros para monitorização. A Direção será reforçada com cinco Subdiretores, que se comprometem, juntamente com o Diretor, a garantir coesão, proximidade e diálogo com toda a comunidade. O seu sucesso depende do envolvimento ativo de todos os membros da comunidade CIÊNCIAS, reforçando uma cultura de colaboração, excelência e responsabilidade social.

## 2. Enquadramento

Criada em 1911, a **Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa (CIÊNCIAS/ULisboa**, abaixo referida como **CIÊNCIAS**) é, de acordo com os seus Estatutos (Despacho n.º 11913/2021, de 2 de dezembro), uma instituição de criação, transmissão e difusão de conhecimento científico e tecnológico que promove uma cultura de aprendizagem permanente, valorizando o pensamento crítico e a autonomia intelectual.

Tem como **Missão** investigação e ensino, e transferência do conhecimento e da inovação nas áreas das ciências exatas e naturais e das tecnociências, bem como a disseminação e partilha de culturas, estimulando a interação com a sociedade civil.

Quarenta anos depois do início da sua instalação no Campo Grande, enquadrada na Cidade Universitária, a sua evolução é de uma densidade impressionante, impulsionada pelas mudanças políticas, sociais e tecnológicas globais, através da massificação e democratização do ensino superior, da integração europeia e da internacionalização, da transformação digital e pedagógica e das preocupações com temáticas como a sustentabilidade, a inclusão ou o bem-estar, para mencionar apenas alguns aspetos.

Neste documento, como solicitado pelo Conselho de Escola, pretende-se dar a conhecer a **Visão Estratégica** para a FCUL, acompanhada de uma análise que identifique as forças, fragilidades, oportunidades e condicionantes ao desenvolvimento de CIÊNCIAS, apresentando as medidas e políticas a implementar, os meios necessários à sua exequibilidade e os mecanismos para a sua monitorização/acompanhamento.

A Visão Estratégica deve estar ligada aos **Valores**, ou seja, aos princípios fundamentais, que funcionam como bússola para definir o caminho e alcançar os objetivos que ambicionamos para os próximos 4 anos. Embora os princípios que regem CIÊNCIAS estejam estatutariamente estabelecidos como a *liberdade intelectual e respeito pela ética académica, reconhecimento do mérito, da valorização social e económica do conhecimento e do estímulo à inovação*, e ainda a *definição participada das estratégias e escolha democrática das lideranças*, é importante para esta candidatura densificar valores que nos parecem fundamentais:

**Ambição**, entendida como a vontade coletiva de ir mais longe — de elevar padrões, inovar, assumir responsabilidade pelo futuro e colocar CIÊNCIAS num patamar de excelência nacional e internacional.

**Meritocracia**, isto é, o reconhecimento transparente, justo e fundamentado do mérito individual e coletivo, garantindo que a progressão e as oportunidades resultam do contributo efetivo, da qualidade do trabalho e do compromisso com a missão institucional, sempre atentos a desigualdades estruturais que podem distorcer o acesso ao mérito.

**Transparência**, garantindo acessibilidade da informação e confiança entre todos os membros da comunidade.

**Equidade**, assegurando que oportunidades, recursos e reconhecimento são distribuídos de forma justa e fundamentada.

**Inclusão**, garantindo que todos se sentem parte integrante da comunidade e que barreiras institucionais ou culturais são ativamente combatidas.

**Responsabilidade**, pelas decisões individuais e coletivas e fomentando uma governação transparente e escrutinável.

**Proximidade**, cultivando relações de confiança, acessibilidade das lideranças e um ambiente que favoreça o apoio mútuo.

**Respeito**, entendido como a base de todas as relações internas e externas, promovendo interações assentes na consideração mútua e na escuta ativa.

**Rigor**, não apenas científico, mas também na gestão, na tomada de decisão e no cumprimento de compromissos.

**Sustentabilidade**, promovendo práticas que respeitem o ambiente, os recursos e o bem-estar das gerações futuras.

**Colaboração**, valorizando a interdisciplinaridade e o contributo de cada membro para objetivos comuns.

**Diversidade**, valorizando os diferentes percursos, experiências e identidades enriquecedores da instituição.

Ao explicitar estes valores, pretendemos reforçar uma cultura institucional que não só apoia a excelência científica, mas também promove um ambiente de trabalho saudável, estimulante, participativo e socialmente responsável.

### 3. Estratégia para CIÊNCIAS

#### 3.1. Visão com ambição e responsabilidade para o futuro

Esta candidatura tem como Visão reforçar as bases para que, durante a próxima década, CIÊNCIAS se afirme como uma escola de referência em Ciência à escala global e reforce a sua liderança a nível nacional e ibérico em certas áreas-chave, capaz de atrair investigadores de topo e os melhores estudantes, nacionais e internacionais, de exercer um impacto significativo na sociedade. Mas

queremos alcançar estes objetivos tendo como prioridade a valorização adequada das Pessoas da comunidade CIÊNCIAS, esperando deixar neste percurso um legado de proximidade e confiança.

A orientação estratégica de CIÊNCIAS para os próximos 4 anos é assim dirigida aos **três Pilares** definidos como fundamentais: **Ensino, Investigação e inovação e Impacto societal**. Para alcançar a excelência em cada um destes pilares, é indispensável conjugar toda a ação com três eixos transversais: **Sustentabilidade, Comunicação e Internacionalização**. Os pilares de CIÊNCIAS, por sua vez, estão profundamente alicerçados nas **Pessoas, Governança** (incluindo eficiência institucional), **Infraestruturas e Financiamento**.



Para se atingir o desígnio a que nos propomos, importa identificar objetivos específicos associados a cada um dos três **pilares** da orientação estratégica:

#### P1. Ensino:

- Melhorar a experiência de ensino/aprendizagem nos diversos níveis, por forma a melhorar os resultados académicos, aumentar o sucesso escolar e preparar profissionais competentes para o mercado de trabalho.
- Atrair mais e melhores alunos, nacionais e internacionais.
- Oferecer aprendizagem ao longo da vida.

- Dinamizar a rede de *alumni*, promovendo o seu envolvimento, com impacto positivo na Escola a mais longo prazo.
- Aproximar os jovens de CIÊNCIAS muito antes da decisão do ensino superior.

## **P2. Investigação e inovação:**

- Criar condições de trabalho estimulantes e competitivas tendo em conta os padrões internacionais.
- Atrair docentes, investigadores e técnicos altamente qualificados, a nível nacional e internacional.
- Promover a transdisciplinaridade e colaborações internas sob o conceito ONE SCIENCE.
- Promover nas Unidades de Investigação, a potenciação de sinergias internas a cada Unidade e entre Unidades.
- Incentivar a inovação e a criatividade.
- Valorizar os dados científicos únicos produzidos em CIÊNCIAS.
- Incentivar a criação e partilha de infraestruturas comuns para investigação e inovação.
- Acelerar a transferência de tecnologia e a valorização económica do conhecimento produzido em CIÊNCIAS.

## **P3. Impacto societal:**

- Promover através da ciência, engenharia e tecnologia, a resolução de problemas e desafios da sociedade.
- Reforçar as ligações à sociedade, tanto no setor público como no privado, incentivando parcerias com a indústria, centros de investigação, e outras universidades e escolas congéneres, nacionais e internacionais.
- Aumentar a participação de CIÊNCIAS na definição de políticas públicas e na consultoria científica a entidades nacionais e internacionais.
- Estimular a responsabilidade social de CIÊNCIAS.

Os aspetos relacionados com a sustentabilidade, a comunicação e a internacionalização constituem três eixos que contribuem de forma **transversal** para se atingir a excelência nos três pilares da orientação estratégica. Identificam-se assim vários objetivos alinhados com cada um destes eixos, todos eles importantes para o Ensino, para a Investigação e inovação e para o Impacto societal:

## **T1. Sustentabilidade económica, ambiental, social e emocional:**

- Diversificar fontes de financiamento, incluindo a valorização do património intelectual de CIÊNCIAS.
- Assegurar a sustentabilidade ambiental do Campus, garantindo o uso racional de recursos, a procura de soluções energéticas eficientes e soluções para a reciclagem de resíduos.
- Promover a equidade e condições dignas de vida e trabalho.
- Promover o bem-estar, saúde, com foco na saúde mental, e um ambiente culturalmente diverso.

## **T2. Comunicação interna e externa:**

- Apostar em canais/mecanismos/estratégias de comunicação e informação eficientes de modo a aumentar a interação intra-Ciências e o impacto exterior: de fora para dentro (atualizando permanentemente os acontecimentos importantes para a vida académica), internamente (entre serviços, unidades orgânicas e órgãos, facilitando a agilização, participação, esclarecimento, divulgação de resultados e decisões) e de dentro para fora, para alcançar um público mais vasto e diversificado, a nível nacional e internacional.
- Investir em comunicação especializada, tornando a ciência produzida mais acessível e visível aos decisores.
- Procurar uma presença mais forte nos canais de comunicação usados pelos mais jovens.

## **T3. Internacionalização:**

- Desenvolver uma estratégia de marca internacional “Ciências/ULisboa”.
- Reforçar a mobilidade e permuta docente e discente.
- Apoiar candidaturas a programas internacionais e a criação de cursos conjuntos.
- Consolidar a influência internacional de CIÊNCIAS em projetos e redes científicas, missões europeias e grandes consórcios.

Os três pilares da orientação estratégica assentam em quatro alicerces cuja robustez importa consolidar e reforçar. Para tal, consideram-se diversos objetivos enquadrados em cada um destes alicerces:

### **A1. Pessoas:**

- Reforçar o apoio às carreiras dos docentes, investigadores, técnicos e administrativos, garantindo reconhecimento, progressão e desenvolvimento profissional.

- Promover ética e integridade científica através de formação, acompanhamento e cultura de responsabilidade e de responsabilização.
- Investir no bem-estar, saúde mental e integração da comunidade estudantil e profissional, revitalizando os espaços comuns e criando oportunidades de partilha.
- Reforçar a ligação à comunidade ampliada de CIÊNCIAS, incluindo todos os que mantêm vínculos e relações significativas com a instituição: os atuais e antigos estudantes e as suas famílias, os atuais e antigos professores, investigadores, técnicos e administrativos e as suas famílias.
- Reforçar a rede de *alumni* como mentores, parceiros, embaixadores e potenciais financiadores.
- Envolver ativamente os nossos alunos nas atividades de comunicação da marca CIÊNCIAS.

**A2. Governança** (incluindo eficiência institucional):

- Promover uma gestão eficiente, agilidade e autonomia, simplificação de processos administrativos e incentivo à digitalização, eliminando barreiras e garantindo um melhor funcionamento ao nível das tarefas e decisões de gestão e administração.
- Transformar digitalmente CIÊNCIAS, através da interoperabilidade de sistemas e a criação de dados para apoio à decisão essenciais para a definição de estratégias a todos os níveis.
- Garantir governança transparente e participação ativa, com mecanismos regulares de escuta ativa à comunidade.
- Garantir a proximidade e o constante diálogo, individual ou coletivo, e envolvendo todos os Atores (Docentes, Investigadores, Técnicos e Administrativos e respetiva Associação dos Trabalhadores, alunos e *alumni* e respetivas Associações).

**A3. Infraestruturas:**

- Continuar a requalificação das infraestruturas e reequipamento laboratorial.
- Intervir nos edifícios que necessitam de melhorias a vários níveis, incluindo estrutura, eficiência energética e habitabilidade.
- Garantir a existência de espaços comuns em quantidade e dimensão adequadas à população de CIÊNCIAS, especialmente para alunos.

**A4. Financiamento:**

- Alargar fontes de financiamento.
- Consolidar estratégias de captação de financiamento europeu (PRR, Horizonte Europa).

- Diminuir a dependência de financiamento via FCT (em breve Agência para a Investigação e Inovação - AI2).

O ponto de partida, CIÊNCIAS 2026, é o resultado do trabalho efetuado por todos os órgãos colegiais e das Direções anteriores, com a contribuição e empenho de toda a Escola, Estudantes, Técnicos e Administrativos, Docentes e Investigadores e sujeito aos enquadramentos e constrangimentos que se alteram muito frequentemente. Há sempre uma componente das propostas efetuadas que está dependente de fatores externos e o nosso compromisso é o total empenho em pugnar para que CIÊNCIAS, como instituição de Ensino Superior, possa continuar a crescer. Algumas das ideias aqui explanadas já foram iniciadas anteriormente e não se pretende transmitir a noção, injusta, de ausência de herança. Mas esta candidatura está convicta que se pode fazer mais para chegar mais longe.

Neste contexto, foram identificadas forças e fragilidades (internas), bem como oportunidades e condicionantes (externas) ao desenvolvimento de CIÊNCIAS, que se apresentam de seguida.

### **3.2. Forças, fragilidades, oportunidades e condicionantes**

#### **3.2.1. Forças**

##### **F1. Identidade e reputação**

F1.1. Enquanto instituição de ensino superior de serviço público, CIÊNCIAS tem uma responsabilidade alargada na promoção do conhecimento científico e no desenvolvimento do pensamento crítico. Encara a Ciência como bem público e como fundamento de uma sociedade informada e democrática. A sua identidade assenta numa visão integrada da ciência, interdisciplinar, capaz de cruzar disciplinas, metodologias e perspetivas para gerar soluções com impacto real na sociedade e promover a cultura científica.

F1.2. Estando inserida na ULisboa, a maior e mais reputada universidade pública do país, e posicionada entre as 150 melhores universidades mundiais em diversas áreas de Ciências e Tecnologia (sendo mesmo a instituição da Península Ibérica mais bem cotada em termos de produção científica e impacto gerado na sociedade pela mais recente edição do Ranking de Leiden e considerada a Universidade mais empreendedora de Portugal), partilha a responsabilidade de fazer de Lisboa uma das capitais europeias de Ciência e Cultura. Este contexto facilita a visibilidade, atratividade e captação de recursos.

F1.3. Compromisso com a sustentabilidade (e.g. através do Laboratório Vivo para a Sustentabilidade, Saúde e Segurança no Trabalho), bem-estar (e.g. Projeto Ciências em

Harmonia, Gabinete de Apoio Psicológico), impacto social e inclusão (e.g. Projeto Autonomia 21), alicerçados na ética e integridade.

## **F2. Gestão e organização**

F2.1. Estrutura administrativa experiente e processos em fase de consolidação. As reformulações efetuadas nos últimos anos ao nível da organização e gestão das unidades de serviço, dos departamentos e das unidades de investigação, atingiram uma fase de consolidação e melhoramento a nível de procedimentos e modos de operar.

## **F3. Investigação e inovação**

F3.1. Grande diversidade de áreas científicas, considerada um recurso estratégico, que permite inter e multidisciplinaridade, potenciando formação eclética e especializada, que resulta em especialistas e profissionais altamente qualificados e competitivos no mercado de trabalho.

F3.2. Excelência científica duradoura, reconhecida pelos seus pares internacionais, com claros benefícios para a sociedade nas áreas de CIÊNCIAS.

F3.3. Ligação à FCIências.ID - Associação para a Investigação e Desenvolvimento de Ciências, permitindo, entre outros, agilidade nas candidaturas e na gestão de projetos de investigação.

F3.4. Centros de I&D (13) associados a CIÊNCIAS (e aos Departamentos), maioritariamente classificados com Excelente e Muito Bom, reflexo da elevada produção científica (mais de 1.200 artigos por ano publicados em revistas de elevado prestígio 85% Q1/Q2, mas traduzida igualmente de outras formas, como a ligação ao tecido empresarial e às autarquias), e de uma vasta rede de parcerias estabelecidas a nível nacional e internacional (que inclui mais de 600 protocolos de colaboração ativos, participação em Redes, Colégios, Laboratórios Colaborativos, Institutos e Laboratórios de Estado).

F3.5. Projeção internacional através de Projetos como ERC, HORIZON, SYNERGY.

F3.6. Áreas de investigação em domínios do conhecimento com grande importância para a resolução dos desafios sociais (fortemente interdisciplinares), o que permite ter um impacto direto nas tomadas de decisão a nível nacional e internacional.

F3.7. Criação de conhecimento e tecnologia orientada para o empreendedorismo e a inovação, traduzida no surgimento de start-ups e spin-offs que, na última década, aumentaram o impacto de CIÊNCIAS na sociedade. Este dinamismo permitiu a instalação de 35 empresas no campus, seis das quais internacionais, focadas em ciência e saúde. Apoiou ainda o desenvolvimento de patentes, bem como de sistemas de observação e monitorização com impacto internacional.

F3.8. Ligação ao Tec Labs - Centro de Inovação, incubadora de empresas e projetos de base científica e tecnológica.

#### **F4. Recursos humanos**

F4.1. Reconhecimento setorial (entre pares, empresas, organismos públicos, decisores políticos) da qualidade científica e técnica dos mais de 400 Docentes e de 100 Investigadores a nível nacional e internacional, implicados em investigação pura e aplicada, muitos dos quais são líderes nas suas áreas de especialização, e incluindo cientistas mais citados no mundo de acordo com parâmetros definidos pela Universidade de Stanford.

F4.2. Cerca de 180 Técnicos e Administrativos, preparados e empenhados, com lideranças altamente qualificadas, contribuindo de forma decisiva para o ecossistema de CIÊNCIAS.

#### **F5. Infraestruturas e Financiamento**

F5.1. Infraestruturas de qualidade, com mais de 180 laboratórios de investigação e de 130 de ensino e várias bibliotecas.

F5.2. Coordenação de infraestruturas do roteiro das infraestruturas nacionais e europeias (e.g. espectrometria de massa e LTER).

F5.3. Campi, que incluem a Estação de Campo da Herdade da Ribeira Abaixo, a única estação de campo gerida por uma instituição académica com valências em múltiplos domínios da Ecologia, o Laboratório Marítimo da Guia, que oferece condições experimentais únicas para investigação marinha multidisciplinar e o edifício leste do Observatório Astronómico de Lisboa.

F5.4. Associação privilegiada ao Museu Nacional de História Natural e da Ciência, que inclui o Jardim Botânico de Lisboa e o Observatório Astronómico de Lisboa (Tapada da Ajuda).

F5.5. Membro da Associação Centro Ciência Viva do Lousal.

F5.6. Acesso a infraestruturas associadas aos Centros de I&D associados a Ciências, localizadas fora do Campus da Cidade Universitária.

F5.7. Acesso a infraestruturas partilhadas da ULisboa.

F5.8. Capacidade sustentada de geração de receitas próprias.

#### **F6. Ensino**

F6.1. Transposição da experiência conseguida na investigação para a formação graduada e pós-graduada, beneficiando os mais de 5000 estudantes de todo o ecossistema de CIÊNCIAS.

F6.2. Oferta de cursos alinhada com áreas estratégicas de CIÊNCIAS (e.g. IA, Modelação Matemática, Sustentabilidade, Cibersegurança, Alterações Climáticas, Transição Energética).

F6.3. Participação em redes internacionais [e.g. Erasmus+, Aliança Europeia de Universidades (Unite!)], Universidade de Xangai).

F6.4 Forte empregabilidade dos diplomados, reconhecidos nacional e internacionalmente, com cerca de 85 % dos licenciados a conseguir trabalho em menos de um ano após a licenciatura.

F6.5 Competências na área das humanidades (história e filosofia da ciência) que conferem uma vantagem competitiva na criação de curricula inovadores interdisciplinares.

### **3.2.2. Fragilidades**

#### **FR1. Identidade e reputação**

FR1.1. Imagem pública ainda muito centrada na academia, com pouca visibilidade ao nível da inovação e do impacto social.

FR1.2. Cultura de marketing institucional e comunicação estratégica ainda pouco enraizada.

FR1.3. Sentido de comunidade e pertença pouco desenvolvido.

#### **FR2. Gestão e organização**

FR2.1. Pressões administrativas e burocráticas elevadas, reduzindo o tempo disponível para desenvolvimento e melhoria de processos pedagógicos e de investigação.

FR2.2. Calendários escolares extensos.

FR2.3. Processos internos complexos e lentos, afetando a eficiência operacional.

FR2.4. Comunicação interna e externa fragmentada.

FR2.5. Dificuldade de articulação entre serviços.

FR2.6. Nível de comunicação interna e para o exterior abaixo do desejável.

FR2.7. Fraca cultura de responsabilidade.

FR2.8. Dificuldades de articulação ensino/investigação colocadas pelo sistema binário Departamentos/UI&D.

#### **FR3. Investigação e inovação**

FR3.1. Dependência excessiva de financiamento competitivo nacional, o qual tem apresentado uma forte instabilidade e pouca previsibilidade.

FR3.2. Falta de massa crítica em algumas áreas emergentes e de fronteira.

FR3.3. Insuficiente transferência tecnológica.

FR3.4. Falta de apoio técnico laboratorial especializado.

FR3.5. Falta de infraestruturas para gestão de dados, que resultam na perda ou reutilização insuficiente dos dados gerados pela investigação.

#### **FR4. Recursos humanos**

FR4.1. Dificuldade de renovação de corpo docente ou investigador e de atração/retenção de talento nacional e internacional, devido a restrições orçamentais, condições contratuais ou competitividade internacional.

FR4.2. Baixo rácio Pessoal Técnico+Administrativo/Docentes+Investigadores.

FR4.3. Baixa participação dos Recursos Humanos em Ações de Formação.

#### **FR5. Infraestruturas**

FR5.1. Edifícios e laboratórios (nos diversos campi, estruturas e equipamentos) ainda com necessidade de requalificação de modo a garantir a qualidade das infraestruturas, a transição energética e a sustentabilidade de Ciências.

FR5.2. Insuficiente partilha de infraestruturas e meios técnicos de acordo com as necessidades técnico-científicas.

FR5.3. Fraca otimização da utilização dos espaços.

FR5.4. Espaços comuns pouco atraentes, modernos e otimizados, necessitando o seu repensar em termos das condições oferecidas, do que se pretende promover e para quem (espaços de estudo/trabalho, socialização/interação entre as pessoas).

#### **FR6. Ensino**

FR6.1. Desajuste entre currículos e novas exigências do mercado.

FR6.2. Baixa atratividade, resultando em baixo número de alunos candidatos em 1ª opção (baixo índice de procura - candidatos 1ª opção/vagas).

FR6.3. Taxas significativas de insucesso e abandono escolar resultando na conclusão dos ciclos de estudos em mais tempo do que o previsto por relevante percentagem de alunos.

FR6.4. Métodos de ensino aprendizagem pouco inovativos.

FR6.5. Diversificação limitada da formação.

FR6.6. Escassez de estágios curriculares em ambiente de trabalho.

FR6.7. Falta de internacionalização.

### 3.2.3. Oportunidades

#### O1. Para o contexto científico e tecnológico

O1.1. Mecanismos que facilitam a internacionalização: contexto que permite aumentar mobilidade de estudantes e docentes, reforçar parcerias internacionais, promover atração de estudantes de fora.

O1.2. Maior disponibilidade de acesso a programas diferenciadores, em áreas emergentes e transdisciplinares (e.g. IA para a Saúde, Biosegurança, Ambientes extremos, Geoastrobiologia, Tecnologias de defesa responsáveis, Ecologia Urbana, Energias renováveis, *Digital Twins*, Segurança Climática, alguns em linha com os *Moonshots* do Horizonte Europa 2028-2034).

O1.3. Disponibilidade de plataformas para implementação de cursos online e híbridos para alcançar um público mais amplo.

O1.4. Captação de alunos provenientes de distritos que não apenas Lisboa e Setúbal.

O1.5. Abertura societal para intensificar a transferência de tecnologia, criação de start-ups, ligação à indústria e ao mercado.

#### O2. Para a internacionalização

O2.1. Crescente procura de formação lecionada em inglês e programas interuniversitários.

O2.2. Participação em redes internacionais (Erasmus+, Aliança Europeia de Universidades (Unite!)).

O2.3. Procura crescente de competências STEM e digitais.

O2.4. Cooperação para o desenvolvimento de países de regiões em desenvolvimento (e.g. CPLP, América do Sul, África e Ásia).

#### O3. Devidas ao contexto socioeconómico e político

O3.1. A identificação de desafios sociais e ambientais (e.g.: adaptação às alterações climáticas, sustentabilidade, impacto social) pode reforçar a relevância pública de CIÊNCIAS, atrair financiamento de responsabilidade social, patrocínios, parcerias com a cidade de Lisboa ou organismos europeus.

O3.2. Financiamentos europeus (Horizonte Europa (2021-2027; 2028-2034, incluindo Ações Marie Skłodowska-Curie), PRR, ERC). De entre as 8 “*Focus Areas*” do novo Programa-Quadro, as áreas científicas de CIÊNCIAS estão alinhadas com 7 (dos 11) moonshots e com todos os tópicos do Pilar II (*Clean transition and industrial decarbonisation; Health, biotech, agriculture, and bioeconomy; Digital leadership; Resilience and security, defense industry and space; Society*).

O3.3. Presença crescente de empresas internacionais do sector dos dados e computação em Lisboa, que pode ser alavancada com parcerias.

#### **O4. Geradas pela sociedade e mercado de trabalho**

O4.1. Prioridade nacional à ciência, transição digital e energética.

O4.2. Políticas de sustentabilidade e inovação nas universidades públicas.

O4.3. Abertura a parcerias público-privadas e programas de inovação aberta.

O4.4. Reforço de programas de empregabilidade e empreendedorismo.

O.4.4. Mudanças rápidas de tecnologia e de mercado com exigência de adaptabilidade curricular e de atualização contínua oferta formativa (currículos e metodologias), que convidam a uma maior articulação com o sector empresarial.

#### **3.2.4. Condicionantes**

##### **C1. Para o contexto científico e tecnológico**

C1.1. Elevada competição por financiamento de I&D a nível europeu.

C1.2. Instabilidade de estratégias de financiamento a investigação competitiva: se grande parte dos recursos vier de projetos competitivos ou de convocatórias que mudam condições, há risco de instabilidade ou interrupção de linhas de investigação ou laboratórios.

##### **C.2. Para a internacionalização**

C.2.1. Instabilidade orçamental e restrições ao recrutamento público.

C2.2. Dependência de políticas governamentais e cortes orçamentais.

C.2.3. Salários pouco competitivos.

##### **C3. Devidas ao contexto socioeconómico e político**

C3.1. Diminuição do número de alunos candidatos através do Concurso Nacional de Acesso, devido a fatores demográficos e a uma menor procura por formação em determinadas áreas específicas de CIÊNCIAS, apesar da empregabilidade dos diplomados.

C3.2. Demografia e procura de ensino superior: variações na procura de cursos, diminuição da procura em algumas áreas científicas, alterações no perfil de estudantes, exigindo que CIÊNCIAS se adapte para captar novos públicos (e.g. internacionais, pós-graduados, formação ao longo da vida).

C.3.3. Heterogeneidade de preparação dos estudantes (e.g., falta de domínio de línguas estrangeiras ou de métodos quantitativos), que pode afetar o rendimento académico.

C.3.4. Restrições orçamentais, que afetem contratação, infraestrutura, equipamento, manutenção.

C.3.5. Lisboa com falta de alojamento acessível e oferta de camas em residências estudantis (públicas e privadas) significativamente inferior à procura.

C.3.6. Dificuldades em atrair e reter talento internacional (salários, custo de vida, falta de oportunidades profissionais).

C.3.7. Concorrência de universidades estrangeiras com maior poder financeiro, atração de talento, alianças estratégicas e *marketing* institucional.

#### **C.4. Geradas pela sociedade e mercado de trabalho**

C4.1. Volatilidade do mercado laboral pode tornar obsoletas algumas áreas de formação.

### **3.3. Plano de ação - Medidas e políticas a implementar e respetivos indicadores**

O Plano de Ação que aqui se apresenta contém um conjunto de medidas que assentam e alinham com as dimensões de análise anteriormente apresentadas, estando muitas delas interligadas. Estas medidas pretendem tirar partido das forças e oportunidades para superar as fragilidades e prevenir as ameaças. São em número elevado, mas nem todas envolvem o mesmo esforço e meios de implementação. São igualmente estabelecidos os Indicadores específicos que representam os mecanismos para a monitorização/acompanhamento das medidas propostas, sem prejuízo da existência de mecanismos transversais de monitorização como a realização de relatórios periódicos.

- **Ensino**

ENS1 – Valorizar (em sede de RADD) a inovação pedagógica, contemplando também as ações de formação pedagógica efetuadas.

Indicadores – Nº de docentes com formação pedagógica, ações de inovação pedagógica reconhecidas em avaliação, feedback dos estudantes, resultados do RADD.

ENS2 - Criar um programa-piloto de módulos com conteúdos propedêuticos, para colmatar deficits na formação prévia dos estudantes, assentes em sistemas de aprendizagem autónoma / assistentes de inteligência artificial.

Indicadores - Nº de módulos implementados, desempenho dos estudantes, feedback de docentes e estudantes.

ENS3 – Estimular a integração nos curricula dos ciclos de estudo da FCUL de estágios em ambiente de trabalho.

Indicadores – Nº de estudantes com estágios, nº de empresas/instituições parceiras, satisfação de empresas e estudantes.

ENS4 - Apostar na inovação pedagógica, no reforço de ofertas interdisciplinares e no envolvimento ativo dos estudantes em projetos de investigação e inovação/empreendedorismo, fora da sala de aula.

Indicadores - Nº de projetos de investigação/empreendedorismo com participação dos estudantes, avaliação pedagógica de cursos, feedback de estudantes.

ENS5 - Implementar programas efetivos de ensino à distância (e.g. MOOCs).

Indicadores - Nº de cursos online ativos, nº de inscrições, taxas de conclusão, feedback de estudantes.

ENS6 – Criação de novos ciclos de estudo co-desenhados com empresas.

Indicadores - Nº de ciclos co-desenhados, parcerias estabelecidas, taxa de empregabilidade dos graduados.

ENS7 - Aumentar a proximidade às escolas do 3º ciclo de ensino básico e de ensino secundário.

Indicadores - Nº de visitas, workshops e atividades realizadas, nº de participantes.

ENS8- Generalizar os programas de mentoria e tutoria.

Indicadores - Nº de mentores/mentores ativos, número de estudantes acompanhados, feedback de satisfação.

ENS9 – Estimular percursos multidisciplinares com outras Escolas da ULisboa.

Indicadores – Nº de percursos multidisciplinares, cursos conjuntos implementados, nº de certificados emitidos.

ENS10- Expandir programas em inglês e instituir duplos diplomas internacionais.

Indicadores - Nº de cursos em inglês, nº de duplos diplomas, mobilidade internacional de estudantes.

ENS11- Promover *summer/winter* schools internacionais.

Indicadores - Nº de programas implementados, nº de participantes internacionais, feedback dos participantes.

ENS12- Aumentar acordos Erasmus e parcerias bilaterais com universidades de referência.

Indicadores - Nº de acordos ativos, mobilidade de estudantes e docentes, nº parcerias com universidades de referência.

- **Investigação e inovação**

INV-INOV1 (Liga-se a **Pessoas**) – Valorização, em sede de RADD, recrutamento e promoção, de iniciativas de transferência de tecnologia, em consonância com os princípios CoARA.

Indicadores – Nº de docentes/investigadores com reconhecimento em RADD, patentes licenciadas, spin-offs criadas, resultados do RADD.

INV-INOV2 (Liga-se a **Financiamento** e a **Sustentabilidade**) – Aproveitar as oportunidades europeias que suportam a contratação internacional.

Indicadores - Nº de candidaturas internacionais submetidas, nº de contratos internacionais financiados.

INV-INOV3 - Consolidar e ampliar a oferta de *seed funding* para apoiar a maturação de ideias e tornar projetos mais competitivos antes de submissões externas em articulação com a FCIÊNCIAS.ID.

Indicadores - Nº de projetos apoiados, taxa de sucesso em submissões externas subsequentes, impacto científico.

INV-INOV4 – Criar um programa para *visiting researchers* com financiamento próprio (competitivo) que capacite o recrutamento internacional.

Indicadores - Nº de *visiting researchers* acolhidos, impacto científico/publicações, taxa de permanência pós-visita.

INV-INOV5 – Reforçar os incentivos institucionais para transferência tecnológica.

Indicadores – Nº de prémios ou incentivos atribuídos, aumento de projetos de I&D com parceiros industriais.

INV-INOV6– Continuação do reforço dos Gabinetes de Apoio Laboratorial, incluindo o GAL-Ciências da Computação.

Indicadores – Nº de técnicos contratados, satisfação dos utilizadores, tempo médio de resposta em laboratórios.

INV-INOV7 – Desenvolver uma estratégia robusta de gestão de dados científicos ancorada em repositórios seguros, boas práticas FAIR, e apoio técnico à curadoria e preservação, sempre em integração com iniciativas de ciência aberta.

Indicadores - Plataforma de Gestão de Dados implementadas, dados armazenados e reutilizados, acessos a repositórios, conformidade com as boas práticas FAIR.

- **Impacto societal**

IMPSOC1 (Liga-se com o **Ensino**) – Estimular a responsabilidade social de CIÊNCIAS com projetos em escolas, municípios e organizações da sociedade civil.

Indicadores – Nº de projetos implementados, nº de participantes (estudantes, docentes, cidadãos), impacto social reportado.

IMPSOC2 (Liga-se a **Investigação e inovação**) - Facilitar acesso a dados abertos para investigadores, empresas e cidadãos.

Indicadores – Nº de bases de dados publicados, acessos a repositórios, reutilizações dos dados, conformidade com princípios FAIR.

IMPSOC3 – Apoiar a Ciência Cidadã e aumentar a ligação ao território de Lisboa através das autarquias.

Indicadores – Nº de projetos de ciência cidadã, participação de cidadãos e escolas, parcerias com autarquias.

IMPSOC4 (Liga-se com o **Ensino** e com a **Comunicação**) – Promover diversidade e inclusão no acesso através de ações específicas em escolas de contextos menos favorecidos (escolas TEIP - Territórios Educativos de Intervenção Prioritária) e programas de apoio.

Indicadores – Nº de escolas abrangidas, nº de estudantes participantes, taxa de sucesso nos programas de apoio, feedback das escolas.

IMPSOC5 (Liga-se a **Pessoas**) - Valorização, em sede de RADD, no recrutamento e na promoção, de participação em comissões governamentais, normativas e internacionais.

Indicadores - Nº de docentes/investigadores com participação reconhecida, impacto de políticas ou normas influenciadas, resultados do RADD.

IMPSOC6 – Potenciar a diversidade das valências disciplinares e transdisciplinaridade de CIÊNCIAS na resposta aos grandes desafios sociais. Iniciativas como projetos de intervenção científica co-criados com municípios e associações e desenvolvimento de iniciativas de literacia científica, são exemplos.

Indicadores - Nº de projetos transdisciplinares, parcerias com municípios/associações, impacto e alcance dos projetos, feedback dos participantes.

- **Sustentabilidade económica, ambiental, social e emocional**

SUST1 - Desenvolver iniciativas abrangentes a toda a comunidade de Ciências que visam a diminuição do uso dos recursos, e a sua respetiva contabilização.

Indicadores - Consumo de água, papel, energia; quantidade de resíduos reciclados; número de ações de sensibilização e programas implementados.

SUST2 – Garantir a transição energética e a sustentabilidade do campi, através de iniciativas integradas que possam desenvolver o conceito de “Laboratório vivo para a sustentabilidade”.

Indicadores - Redução do consumo energético, implementação de sistemas de energia renovável, número de iniciativas piloto no “Laboratório Vivo”.

SUST3 (Liga-se a **Pessoas** e a **Infraestruturas**) - Acesso universal: melhoria da acessibilidade em todo o campus.

Indicadores - Nº de rampas, elevadores, sinalética inclusiva implementada, feedback da comunidade, conformidade com normas de acessibilidade.

SUST4 (Liga-se a **Pessoas**) - Criar programa estruturado de fortalecimento do sentido de comunidade e pertença.

Indicadores - Nº de eventos realizados, taxa de participação da comunidade, índice de pertença medido por inquérito, feedback dos participantes, diversidade de grupos representados nos eventos.

- **Comunicação**

COMUNIC1 - Comunicar o impacto real de CIÊNCIAS através da disseminação de projetos com impacto social, patentes, start-ups e consultoria a políticas públicas, em formatos adaptados a consumo digital (e.g. podcast “CIÊNCIAS em Ação”, vídeos curtos, etc.).

Indicadores - Nº de podcasts, vídeos, posts; alcance e visualizações digitais; interações nas plataformas.

COMUNIC2 (Liga-se com o **Ensino**) - Apostar nas redes sociais como mecanismo de divulgação científica para o público jovem.

Indicadores - Nº de publicações, seguidores, alcance, interações e feedback do público jovem.

COMUNIC3 – Criar um plano estratégico de comunicação.

Indicadores - Plano aprovado, metas definidas, indicadores de implementação estabelecidos.

COMUNIC4 – Desenvolver a rede *alumni* produzindo condições para uma ligação mais perene entre *alumni* e instituição, atualizando a plataforma digital e organizando eventos regulares com reconhecimento de *alumni* de destaque.

Indicadores - Nº de *alumni* ativos na plataforma, eventos realizados, feedback dos participantes.

COMUNIC5 (Liga-se com o **Ensino**) - Envolver pais de forma equilibrada e informada, reconhecendo o seu papel nas escolhas dos jovens.

Indicadores - Nº de sessões ou eventos para pais, feedback de participantes, participação.

COMUNIC6 (Liga-se com o **Ensino**) - Consolidar as ligações ao Museu e aos Centros Ciência Viva e outras entidades culturais de forma a reforçar a visibilidade da Faculdade, em particular junto do público jovem.

Indicadores - Nº de parcerias ativas, eventos realizados, número de participantes, cobertura mediática.

COMUNIC7 (Liga-se com o **Ensino**) – Estreitar laços com professores do 3.º ciclo e secundário, oferecendo cursos de formação, recursos pedagógicos e materiais com “selo CIÊNCIAS”.

Indicadores - Nº de professores envolvidos, cursos realizados, recursos distribuídos, feedback.

COMUNIC8 – Criação de evento anual aberto ao público (empresas, investidores, media) apresentando start-ups e spin-offs, tecnologias para licenciamento, projetos de impacto social.

Indicadores - Nº de participantes, empresas/investidores presentes, cobertura mediática, número de projetos apresentados.

COMUNIC9 – Formar docentes e investigadores em comunicação de ciência, media training para entrevistas, uso de redes sociais para fins profissionais e *storytelling* científico.

Indicadores - Nº de docentes/investigadores formados, avaliações de satisfação, aplicação prática em comunicação científica.

COMUNIC10 – Celebrar conquistas coletivas, comunicando internamente projetos aprovados, rankings favoráveis e prémios individuais.

Indicadores - Nº de comunicados internos, eventos de celebração, feedback da comunidade.

- **Dimensão internacional**

INT1 – Reforçar apoio administrativo dedicado à internacionalização.

Indicadores - Nº de processos internacionais tratados, tempo médio de resposta, nº de novos acordos internacionais, satisfação de docentes e estudantes.

INT2 - Incentivar participação de docentes em programas de *co-teaching*.

Indicadores - Nº de docentes envolvidos, nº de universidades parceiras, nº de estudantes abrangidos, feedback de alunos e docentes.

INT3 (Liga-se com **Ensino**) – Apoiar a realização de programas de verão e cursos intensivos para estudantes internacionais em ligação com os Departamentos e Unidades de Investigação.

Indicadores - Nº de programas realizados, nº de estudantes internacionais, nº de docentes/investigadores envolvidos, sustentabilidade financeira, satisfação dos participantes.

INT4 – Fortalecer a rede de *alumni* internacional, mapeando e mobilizando *alumni* em posições estratégicas no mundo académico, industrial e político.

Indicadores - Nº de *alumni* internacionais registados, nº de *alumni* mapeados em posições estratégicas, nº de eventos/atividades internacionais, nº de colaborações resultantes.

- **Pessoas**

PESS1- Criar um Plano de desenvolvimento e progressão de carreiras para docentes, investigadores, técnicos e administrativos.

Indicadores - Existência e implementação do plano, nº de colaboradores com plano individual, feedback de satisfação.

PESS2 - Trabalhar com o Conselho Científico para alinhar a avaliação de docentes e investigadores com a estratégia institucional no RADD, valorizando ensino, investigação e impacto societal.

Indicadores – Resultados do RADD.

PESS3 – Promover a contratação de Técnicos/Administrativos de modo a aumentar o rácio relativamente a Docentes/Investigadores.

Indicadores – Nº de técnicos/administrativos contratados, rácio Pessoal Técnico/Docentes, tempo médio de resposta em serviços.

PESS4 – Trabalhar com o Conselho Científico na criação de um programa de mentoria durante o Período Experimental para os novos docentes e investigadores.

Indicadores – Nº de mentores e mentorados, feedback de satisfação, taxa de retenção de novos docentes/investigadores, avaliação do Período Experimental.

PESS5 (Liga-se com **Governança**) - Submissão e manutenção do selo *HR Excellence in Research*, que reconhece instituições que promovem carreiras atrativas, diligenciando a melhoria contínua das práticas de gestão de recursos humanos, promoção de ambientes de trabalho inclusivos e sustentáveis, reforço da atratividade para talento nacional e internacional e facilidade no acesso a financiamento europeu.

Indicadores – Conformidade com critérios do selo, relatório de progresso, renovação do selo.

PESS6 – Expandir o Evento de Boas-Vindas a todos os funcionários de CIÊNCIAS e criar um Programa *On boarding*, para acolhimento e integração de novos funcionários, com o objetivo de os familiarizar com a cultura, o processo, os colegas e as responsabilidades.

Indicadores – Nº de participantes, feedback de satisfação.

PESS7 – Alargar aos alunos de 2º e 3º ciclos o Programa de receção aos novos alunos.

Indicadores – Nº de alunos participantes, feedback de satisfação.

PESS8 - Mapear necessidades formativas do corpo docente, investigador e técnico-administrativo e incentivar à participação em cursos presenciais, online e mistos em áreas científicas, pedagógicas, gestão, liderança, comunicação e internacionalização, reconhecendo formalmente a participação em formação.

Indicadores – Nº de cursos oferecidos, nº de participantes, horas de formação realizadas, feedback de satisfação.

PESS9 - Em colaboração com a Associação de Estudantes e a Associação de Trabalhadores reforçar a prática desportiva, recreativa e competitiva, em CIÊNCIAS.

Indicadores – Nº de iniciativas propostas e implementadas, nº de participantes.

- **Governança (Gestão e organização)**

GOV1 (Liga-se com o **Ensino** e a **Investigação e inovação**) – Trabalhar com o Conselho Pedagógico e com o Conselho Científico numa proposta de Calendário escolar que permita libertação de tempo dos docentes e investigadores para dedicação à investigação e libertação de tempo dos alunos para Estágios, Visitas Académicas, Semanas de Campo, etc.

Indicadores - Existência de um Calendário escolar que responda à Medida.

GOV2 (Liga-se com o **Ensino** e a **Investigação e inovação**) – Efetuar a Revisão de Regulamentos (nomeadamente os conducentes ao Grau de Mestre e de Doutor), no sentido de permitir a diminuição de percursos burocráticos e de requerimentos necessários, tornando os processos mais céleres. Esta

medida pode implicar alteração de Regulamentos a um nível superior, processo no qual nos empenharemos.

Indicadores – Nº de regulamentos revistos, tempo médio de processamento de requerimentos e demais procedimentos, feedback dos estudantes e docentes.

GOV3 (Liga-se a **Pessoas**) – Adaptar o Regulamento de Concursos para o Recrutamento de Docentes e finalização do Regulamento de Concursos para o Recrutamento de Investigadores de acordo com o novo ECIC, ambos considerando parâmetros de avaliação curricular de acordo com os princípios constantes do CoARA Action Plan com que a ULisboa está comprometida.

Indicadores – Regulamentos atualizados e implementados, tempo médio de processamento de concursos, conformidade com critérios CoARA.

GOV4 - Digitalização e Automatização de Processos Administrativos, contribuindo para a eliminação de papel com *workflows* digitais automáticas.

Indicadores – Nº de processos automatizados, redução do uso de papel, tempo médio de execução de processos.

GOV5 – Reforçar o alinhamento ensino/investigação valorizando integração ensino-investigação, reconhecendo projetos de investigação que integram estudantes e incentivando docentes a trazer a investigação para a sala de aula.

Indicadores – Nº de projetos de investigação integrando estudantes, número de docentes a incorporar investigação em aulas, *feedback* de estudantes.

GOV6 - Dados para tomada de decisões, acessíveis através de *dashboards* interativos com KPIs académicos, de investigação e operacionais.

Indicadores – Nº de *dashboards* implementados, utilização por decisores, indicadores atualizados.

GOV7 - Expansão do Balcão C para um portal único de serviços com sistema de pedidos unificado.

Indicadores – Nº de serviços integrados, tempo médio de resposta, satisfação dos utilizadores.

GOV8 – Quantificar o impacto social de CIÊNCIAS.

Indicadores – Relatório de impacto social produzido, divulgação de resultados.

GOV9 – Mapeamento e Otimização de Processos, baseado numa revisão sistemática dos regulamentos de CIÊNCIAS que permita identificar *bottlenecks* de modo a possibilitar o redesenho de processos ineficientes.

Indicadores – Nº de processos mapeados, nº de processos redesenhados, redução de barreiras, satisfação interna.

GOV10 – Instituir reuniões periódicas de coordenação entre 1) responsáveis de unidades de serviço, 2) serviços e departamentos, 3) direção e todas as estruturas, com vista a partilha de informação, resolução proativa de problemas e coordenação.

Indicadores – Nº de reuniões realizadas, problemas resolvidos, nível de coordenação percebido.

GOV11 – Promover cultura de *feedback* e melhoria contínua, alicerçada em inquéritos de satisfação, caixas de sugestões, sessões de escuta ativa e respostas públicas ao feedback partilhado.

Indicadores – Nº de inquéritos realizados, sugestões implementadas, satisfação interna, respostas públicas ao feedback.

GOV12 – Oferecer formação em liderança e gestão a responsáveis de unidades, coordenadores de cursos e responsáveis de projetos.

Indicadores – Nº de participantes em formação, *feedback* dos participantes, aplicação prática em unidades e projetos.

GOV13 – Reforço de mecanismos de articulação entre Departamentos e Unidades de Investigação, com recentramento nos objetivos estratégicos de CIÊNCIAS.

Indicadores – Nº de reuniões de articulação, número de projetos colaborativos, alinhamento com objetivos estratégicos.

GOV14 (Liga-se com o **Ensino** e a **Investigação e inovação**) - Trabalhar com o Conselho Pedagógico e com as Unidades de Serviço pertinentes numa proposta de melhoria de horários e a possibilidade de libertação de uma *slot* nos horários para tornar possível a participação de docentes/investigadores e alunos em eventos de interesse académico.

Indicadores – Existência de horários que respondam à Medida, feedback de satisfação.

GOV15 – Inclusão de igualdade de género em documentos de CIÊNCIAS (e.g. Estatutos, Princípios orientadores).

Indicadores – Nº de documentos institucionais atualizados.

- **Infraestruturas e Financiamento**

INF&FINANC1 – Promover uma gestão participada dos espaços comuns através de consultas periódicas a toda a comunidade para priorização colaborativa de melhorias.

Indicadores – Nº de consultas realizadas, número de sugestões implementadas, satisfação da comunidade.

INF&FINANC2 (Liga-se a **Investigação e inovação**) - Aproveitar as oportunidades europeias que suportam a contratação internacional.

Indicadores – Nº de candidaturas submetidas, contratos financiados, número de investigadores recrutados.

INF&FINANC3 – Criar espaços comuns com identidade CIÊNCIAS para convívio e colaboração.

Indicadores – Nº de espaços criados/requalificados, taxa de utilização dos espaços, *feedback* de utilizadores.

INF&FINANC4 - Desenvolver parcerias estratégicas de financiamento com o setor privado.

Indicadores - Nº de acordos plurianuais estabelecidos, volume de financiamento privado captado, nº de empresas parceiras, rácio financiamento privado/público.

INF&FINANC5 – Continuar o estabelecimento de acordos para promover o uso eficiente de equipamentos de elevado valor.

Indicadores – Nº de acordos estabelecidos, taxa de utilização dos equipamentos, tempo médio de acesso.

INF&FINANC6 – Continuar a racionalização da utilização dos espaços laboratoriais e de gabinetes numa perspetiva de otimização de recursos.

Indicadores - Redução de espaços subutilizados.

INF&FINANC7 - Criar um Gabinete de Desenvolvimento e Captação de Financiamento.

Indicadores - Gabinete criado e operacional, nº de candidaturas apoiadas, taxa de sucesso em candidaturas, volume de financiamento captado por fonte, nº de novos financiadores identificados.

INF&FINANC8 – Continuar o plano de requalificação das infraestruturas e equipamentos já iniciado.

Indicadores - Nº de obras concluídas vs. Planeadas, % de execução física e financeira, nº de equipamentos críticos substituídos, redução de avarias e incidentes, satisfação dos utilizadores.

INF&FINANC9– Reforçar a área de Serviços e Servidores da Direção de Serviços Informáticos.

Indicadores – Disponibilidade de sistemas (% *uptime*), nº de incidentes resolvidos, tempo médio de resposta.

INF&FINANC10 - Implementar programa de valorização económica de ativos e serviços de CIÊNCIAS.

Indicadores - Volume de receitas próprias geradas, nº de contratos de prestação de serviços, nº de licenças/patentes gerando receita, taxa de ocupação de espaços rentabilizados, contribuição das receitas próprias para o orçamento total.

#### **4. Uma Direção para CIÊNCIAS**

Um Plano de Ação com esta ambição e nível compromisso tem necessariamente de estar ancorado numa Direção coesa, conhecedora da instituição e totalmente disponível para o diálogo com todos. Mas para fazer mais e chegar mais além, precisamos de a reforçar. Pensar, discutir, repensar e chegar a consensos, leva tempo e necessita de grande envolvimento. Neste contexto, a proposta inicial é de nomeação de cinco Subdiretores, de acordo com os Estatutos de CIÊNCIAS em vigor, mas na expectativa de poder aumentar este número na sequência da revisão dos referidos Estatutos. Assim, esta proposta engloba:

- Subdiretor para a área do orçamento e infraestruturas;
- Subdiretor para a área da informação, qualidade e tecnologia;
- Subdiretor para a área da imagem e comunicação;
- Subdiretor para a área do ensino e inovação pedagógica;
- Subdiretor para a área da investigação & inovação, internacionalização e relações externas.

O sucesso deste Programa de Ação depende da ligação estreita aos Departamentos, Estruturas de Investigação & Desenvolvimento, aos restantes órgãos da Escola e da Universidade, à Comissão Externa de Aconselhamento, e do nível de envolvimento de toda a comunidade académica. Com o contributo de cada um construiremos a CIÊNCIAS que ambicionamos.