

# Programa de Ação 2021-2025

Manter o Rumo. Assegurar o Futuro

**Luís M. A. Ferreira**

Candidatura a Reitor da  
Universidade de Lisboa

---

julho 2021



## Índice

<b>1. Nota Introdutória</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Razões da Candidatura</b> .....	<b>3</b>
<b>3. A Universidade Portuguesa: Origem e Evolução</b> .....	<b>4</b>
<b>4. A Universidade de Lisboa</b> .....	<b>6</b>
4.1 A Fusão entre a Universidade de Lisboa (Clássica) e a Universidade Técnica de Lisboa.....	6
4.2 A Universidade, a Cidade de Lisboa e o Mundo .....	8
<b>5. Contexto desta Candidatura. Os Desafios Globais</b> .....	<b>8</b>
5.1 A COVID-19 e a Era Pós-pandémica. Uma Só Saúde.....	9
5.2 O Desafio da Sustentabilidade à Escala Global e Local .....	10
5.3 As Desigualdades Económicas e Sociais .....	12
5.4 As Alterações Climáticas e a Transição Energética.....	13
5.5 A Transformação Digital .....	14
5.6 Os Problemas do Desenvolvimento Urbano .....	16
5.7 A Saúde e o Envelhecimento das Populações. Migrações.....	17
5.8 A Segurança Alimentar.....	18
<b>6. O Paradigma Universitário</b> .....	<b>20</b>
6.1 Uma Visão de Universidade .....	21
6.2 Organização Geral da Universidade .....	22
6.3 Organização da Universidade de Lisboa.....	23
<b>7. Comunidade Universitária</b> .....	<b>25</b>
7.1 Estudantes .....	25
7.2 Docentes e Investigadores. Trabalhadores Técnicos e Administrativos. Combate à precariedade.....	27
<b>8. Missões: Ensino, Investigação e Inovação</b> .....	<b>31</b>
8.1 Qualidade do DIPLOMA .....	31
8.2 Modernização do processo de ensino-aprendizagem .....	32
8.3 Promoção da Interdisciplinaridade.....	34
8.4 Internacionalização.....	35
<b>9. A Investigação como Suporte do Ensino e Alavanca da Inovação</b> .....	<b>38</b>
9.1 Estruturas Formais de Colaboração: Colégios e Redes.....	40
9.2 Rankings .....	41
9.3 Inovação .....	42
<b>10. Comunicação e Imagem</b> .....	<b>43</b>
<b>11. Recursos</b> .....	<b>45</b>
11.1 Financiamento .....	45
11.2 Modernização dos Sistemas de Informação. Digitalização e Desburocratização.....	47
<b>12. Promoção Cultural</b> .....	<b>48</b>
<b>13. O Desporto e a Saúde na Universidade. Estádio Universitário de Lisboa</b> .....	<b>50</b>
<b>14. Património e Infraestruturas</b> .....	<b>52</b>
14.1 Residências para Estudantes .....	54
14.2 Pavilhão de Portugal .....	55
<b>15. Sistemas Internos de Garantia de Qualidade</b> .....	<b>56</b>
<b>16. Nota Final</b> .....	<b>57</b>

## 1. Nota Introdutória

O Programa de Ação com que me apresento às eleições para Reitor da Universidade de Lisboa, reconhecendo o longo caminho já percorrido, tem a ambição de fazer mais e melhor. Implica uma visão clara do contexto histórico e político em que nos movemos, das nossas forças, mas também dos constrangimentos internos e externos que nos podem limitar ou fortalecer.

Na base da minha proposta estão as pessoas que trabalham e estudam na ULisboa. Sabemos com quem contamos e o que queremos ser. Move-nos um sentido de propósito para, em permanente diálogo com os órgãos da Universidade, das suas Escolas e com a comunidade académica em geral, encontrar as melhores soluções para os problemas do presente, mas também para os do futuro.

São conhecidos os desafios globais que afetam a Humanidade e o Planeta e, numa escala mais circunscrita, os que afetam o nosso País, a nossa Cidade e a nossa Universidade. Não cabe à Universidade resolver todos esses problemas. Apesar disso, espera-se que a Universidade tenha uma voz esclarecida perante os graves desafios da saúde e do envelhecimento das populações, das migrações e da pandemia, da sustentabilidade do planeta e das sociedades, da segurança alimentar e das desigualdades económica, social e de género, do atraso económico do País e dos problemas que enfrentam os nossos jovens, entre outras.

Seremos uma voz incómoda sempre que sentirmos a nossa ação cerceada pelos poderes políticos ou quaisquer interesses alheios à nossa missão. Lutaremos por Orçamentos de Estado que, ano após ano, respeitem a nossa autonomia e a nossa importância para o futuro de Portugal; por leis (RJIES) e estatutos (ECDU e ECIC) mais modernos e ambiciosos; pelo fim da precaridade laboral dos nossos docentes, investigadores e trabalhadores técnicos e administrativos; pela necessidade de um financiamento que nos aproxime das Instituições estrangeiras com as quais competimos.

A atual organização da ULisboa, conciliando autonomia e coesão, obriga a uma gestão participada que valorize a sinergia dos saberes. A autonomia das Escolas garante mais flexibilidade e agilidade, ao mesmo tempo que a partilha de boas práticas e os projetos conjuntos são uma marca de coesão. A ULisboa tem que continuar a lutar pela difusão da língua e da cultura portuguesas e criar as melhores condições para a prática de um ensino e de uma investigação ao mais alto nível, fortalecendo simultaneamente a ligação da Universidade à Sociedade.

A ULisboa deve atender aos anseios da sua comunidade, sabendo que no cerne da sua ação está um enorme património imaterial que é preciso preservar e renovar, para o transmitir às gerações futuras, através dos seus estudantes - atuais, antigos e vindouros. É fundamental incentivar a reconversão de competências e estimular aprendizagens ao longo da vida. Precisamos de criar as melhores condições e perspetivas de carreira a todos os que trabalham na Universidade, pois só assim conseguiremos cumprir plenamente a nossa missão.

A ULisboa deve valorizar a cultura e o seu património material, pondo-os ao serviço da sua comunidade, da cidade de Lisboa, do País e de quem nos visita. Devem ser fomentadas todas as formas de colaboração e de partilha que contribuam para a criação de maior Justiça Social e de uma sociedade mais solidária e democrática. Uma Universidade que se continuará a orgulhar de ser “de Lisboa para o Mundo”.

Precisamos de nos afirmar como uma Universidade de investigação, de modernizar os processos de ensino-aprendizagem, de promover ainda mais a interdisciplinaridade, de valorizar os nossos diplomas. Estas são as nossas maiores batalhas para os próximos anos.

## 2. Razões da Candidatura

A Universidade de Lisboa (ULisboa), fruto da fusão entre a Universidade (Clássica) de Lisboa e a Universidade Técnica de Lisboa, e herdeira de um vasto e riquíssimo património humano, científico, pedagógico e material, soube afirmar-se num curto intervalo de tempo, como uma instituição de elevada qualidade em todas as atividades que desenvolve, prestigiando a Cidade, o País e a Língua Portuguesa. Cumpriu assim os objetivos de todos os que a sonharam entre as melhores do Mundo, nos seus valores, na qualidade dos diplomas que oferece, na investigação que desenvolve, na cultura que promove, e na forma como interage com as pessoas e com a sociedade.

É o reconhecimento do que foi feito e da sua importância para a Cidade, o País e o Mundo que nos leva a querer continuar esse trabalho. Move-nos a vontade de manter o rumo traçado nos documentos fundadores e de dar continuidade aos esforços dos dirigentes da Universidade e das Escolas que, nos últimos 8 anos liderados pelo Reitor António Cruz Serra, conseguiram dar corpo a esta ideia de Universidade, de forma a assegurar o futuro ambicionado pela sua comunidade e pelo País que servimos. Sabemos que os tempos serão outros e que as dificuldades serão grandes. Mas sabemos onde estamos e para onde queremos ir.

A Universidade tem de ambicionar ser relevante na transformação que o país e o mundo necessitam, formando cidadãos comprometidos com os outros e com a natureza, criando conhecimento e contribuindo para o progresso económico e social. Deverá pugnar para que os seus *alumni* sejam exemplo não só pela qualidade da sua formação, mas também pela sua conduta ímpolita e pelo seu sentido de justiça e de solidariedade. A tolerância, respeito e capacidade de diálogo dos graduados da ULisboa serão guias que devem nortear a aplicação dos seus conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais na procura do progresso e do bem-estar das pessoas.

Esta candidatura revê-se na ação desenvolvida pelo Reitor António Cruz Serra e pela sua equipa, a qual tive a honra e o privilégio de integrar, e propõe-se dar continuidade e assegurar o desenvolvimento da sua obra. Experimentámos as dificuldades dos problemas e conhecemos as soluções encontradas. Sabemos o que foi realizado, o que está a ser feito e o que está planeado. Porque os tempos, os desafios e os protagonistas serão outros, outras serão as soluções. É um tempo de renovação. Move-nos o sentido de dever e o propósito de dar continuidade ao sonho de quem imaginou a ULisboa e ao trabalho efetuado, desde então.

### 3. A Universidade Portuguesa: Origem e Evolução

A Universidade Portuguesa surgiu no século XIII (1288)<sup>1</sup>, no reinado de D. Dinis. O estabelecimento dos Estudos Gerais, em Lisboa, confirmado pelo Papa Nicolau IV, veio dar resposta às necessidades urgentes da cultura nacional, sentidas pelo rei e pelas ordens sociais dominantes, sobretudo pelo clero, que se prontificava a fornecer os fundos para o seu funcionamento. Abrangia as faculdades de artes, de cânones (direito eclesiástico), de medicina e de leis (direito civil romano). Mais tarde, no tempo de D. João I, iniciou-se o estudo da teologia, de grande importância na Idade Média. Em meados do século XVI a universidade foi transferida para Coimbra.

Pouco mais de seis séculos depois, era ainda a única universidade portuguesa. Para se ter uma ideia da sua dimensão refira-se que em 1910-1911 era frequentada por 1246 alunos e tinha 78 professores (Crespo, 1993)<sup>2</sup>. A universidade era constituída, nessa altura, pelas Faculdades de Teologia, Direito,

---

<sup>1</sup> A Universidade Medieval em Lisboa (Séculos XIII-XVI). 2013. Universidade de Lisboa. Ed. Tinta-da-China. Coord. Hermenegildo Fernandes. ISBN 978 989 671 144 3

<sup>2</sup> Crespo, Vítor (1993). Uma Universidade para os Anos 2000 – O Ensino Superior numa perspectiva de futuro. Lisboa, Editorial Inquérito

Matemática, Medicina e Filosofia, sendo assim, na sua essência, uma universidade clássica, constituindo o repositório de uma ciência desligada da revolução técnica e cultural que, entretanto, já invadira a Europa.

Ao longo do século XIX e início do século XX foram sendo criadas em Lisboa instituições de ensino superior de grande prestígio que vieram a estar na base da formação da Universidade de Lisboa (Clássica), em 1911, e da Universidade Técnica de Lisboa, em 1930.

Iniciando-se com a Revolução Industrial e afirmando-se decisivamente com as Grandes Guerras Mundiais, a ciência e a tecnologia passaram a ser elementos essenciais para o desenvolvimento das sociedades. A função de investigação passa a fazer parte do conceito de universidade, procurando-se que tenha uma maior ligação às necessidades industriais, económicas e sociais dos países. Algumas das áreas científicas praticamente inexistentes antes da II Grande Guerra, passaram a assumir uma importância crescente, com ênfase na agricultura, engenharia e ciências sociais. São fundadas numerosas universidades na Europa e na América do Norte, neste período.

Mesmo nos tempos mais recentes, algumas especialidades até há pouco inimagináveis, continuam a ganhar espaço, como a Informática, a Nanotecnologia, a Biologia Molecular, a Biotecnologia ou a Inteligência Artificial, as quais colocam novos desafios aos outros ramos do saber, nomeadamente às humanidades, às ciências sociais e às artes, exigindo rápidas adaptações às estruturas universitárias. Desta forma, ganha uma especial importância a necessidade de conjugar saberes muito diferentes, para a resolução de muitos dos principais problemas sociais, criando-se estruturas inter e transdisciplinares.

A fase de consolidação e modernidade do ensino superior português estabeleceu-se a partir de 1980, tendo-se afirmado em Portugal a ideia de universidade de investigação, mais próxima do modelo de Humboldt. A partir de 1986, com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia, e consequente entrada de fundos financeiros, dá-se uma progressiva internacionalização das universidades portuguesas, a qual é apoiada também pelo reforço do investimento nacional em investigação científica, a par de um assinalável progresso do ensino pós-graduado (Gago, 1990)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Gago, José Mariano (1990). Manifesto para a ciência em Portugal. Gradiva. ISBN: 9789726621867

O modelo da Universidade ocidental, baseada nos princípios de Humboldt e, um pouco mais tarde, de Newman, teve um assinalável sucesso, sendo reproduzido quase universalmente, e transformando as universidades nos maiores centros de inovação do mundo moderno. Este modelo enfatiza o papel da investigação enquanto forma privilegiada de criação de conhecimento, reconhecendo-se que a melhor maneira de transmitir novos conhecimentos às novas gerações é criá-los no local onde se transmitem e envolver os estudantes na sua criação.

Nas últimas décadas as pessoas têm procurado nas universidades a educação de que necessitam para terem acesso a carreiras profissionais atrativas, tanto do ponto de vista intelectual como económico. Esta perspetiva tem sido genericamente tão bem-sucedida que até há pouco tempo era dado como certo que uma educação universitária oferecia um caminho relativamente rápido e seguro para o sucesso. Mas os tempos mudaram. A enorme melhoria das condições do acesso ao ensino superior teve como consequência um aumento exponencial do número de graduados e, logo, da sua oferta no mercado de trabalho. O mercado de trabalho está muito mais competitivo e é dada cada vez maior ênfase aos resultados imediatos. Com exceção das universidades mais conceituadas, um grau universitário já não é garantia de obter um bom emprego. Apesar de tudo, esse grau continua a ser uma mais valia para a obtenção de melhores condições de trabalho e remunerações.

## **4. A Universidade de Lisboa**

### **4.1 A Fusão entre a Universidade de Lisboa (Clássica) e a Universidade Técnica de Lisboa**

A Universidade de Lisboa, sucessora das anteriores Universidade Técnica de Lisboa e Universidade (Clássica) de Lisboa, resulta do processo de fusão entre as duas instituições, que ocorreu em 2013. Herdeira de uma história com mais de sete séculos, a ULisboa é a maior e uma das mais prestigiadas Universidades de Portugal e um espaço privilegiado de educação, formação, liberdade e criatividade. Este projeto resultou da vontade de juntar, numa mesma instituição, as diversas áreas do conhecimento criando, desta forma, as melhores condições para poder acompanhar a evolução das ciências, das tecnologias, das artes e das humanidades.

A ULisboa tem cerca de 50 mil estudantes inscritos em mais de 450 ciclos de estudos conferentes de graus académicos acreditados, entre Licenciaturas (>90), Mestrados Integrados (7), Mestrados (>240) e Doutoramentos (>120).



Cerca de 19% dos nossos estudantes são estrangeiros, os quais se encontram a frequentar ciclos de estudos na sua totalidade (6426) ou estão inseridos em programas de mobilidade, permanecendo um ou dois semestres, incluindo os estudantes ao abrigo do Programa Erasmus (3123). O atual número de docentes equivalente a tempo inteiro (ETI) é de 3713. Este número registou o valor mais baixo da última década em 2015 (3369 docentes), fruto das sucessivas descidas do financiamento do Estado na sequência da última crise financeira, existindo hoje mais 252 docentes que os registados no momento da fusão. O número de investigadores duplicou no mesmo período, para 599. O número de trabalhadores técnicos e administrativos reduziu 3%, por comparação com 2013, em grande parte por efeito da redução de trabalhadores nos serviços centrais da Reitoria como consequência da fusão.

A ULisboa integra todas as grandes áreas do conhecimento, desenvolvidas nas suas 18 Escolas, em 8 *campi* localizados na cidade de Lisboa e nos concelhos de Oeiras e Loures (e com outras pequenas instalações em outros pontos do País) - e interage dinamicamente com o tecido urbano. A ULisboa engloba, ainda, os Serviços de Ação Social, o Museu Nacional da História Natural e da Ciência, 3 Jardins Botânicos e o Estádio Universitário, para além de outras estruturas de que é exemplo o Pavilhão de Portugal. Movimentou em 2019 mais de 423 milhões de euros, em atividades de ensino e investigação, incluindo a atividade das suas participadas, contra 355 milhões em 2014, ou seja, mais 19%.

A ULisboa está em primeiro lugar em Portugal em todos os principais rankings universitários e em posições honrosas a nível europeu e mundial. Esta prestigiada posição é mais evidente nos rankings que mais valorizam a produção científica, reconhecendo o valor do trabalho dos nossos professores e investigadores.

A investigação está organizada em mais de 69 Centros de Investigação, próprios ou nos quais participam os seus docentes e investigadores, com classificação atual de Excelente, Muito Bom ou Bom. Participa ainda em 15 Laboratórios Associados de grande relevância. Estas unidades têm um orçamento anual superior a 120 milhões de euros, referente ao financiamento plurianual das Unidades de I&D, a que se soma um total de 220,5 milhões de euros, obtidos em ambiente muito competitivo, ao abrigo dos Programas FP7 e H2020, para o período de 2020-2023. A ULisboa participa ainda em 14 Laboratórios Colaborativos.

A ULisboa é uma Universidade com características únicas a nível nacional e invulgares a nível internacional, já que, valorizando a diversidade, promove a



autonomia e liberdade das suas Unidades Orgânicas, num contexto de interdisciplinaridade, complementaridade e coesão.

Uma Universidade ensina-nos a ser bons cientistas, bons técnicos e bons cidadãos. Mas, mais do que isso, ensina-nos a ser pessoas íntegras, justas e solidárias. A Universidade faz-nos aceitar o que não sabemos como um desafio e não como uma humilhação. Estas competências, profundamente humanas, só se aprendem e fortalecem em diálogo com os outros e com a capacidade de reconhecer o pouco que sempre sabemos.

#### **4.2 A Universidade, a Cidade de Lisboa e o Mundo**

Lisboa tem-se afirmado como uma das grandes capitais europeias de cultura e de ciência, reunindo a preferência de turistas e imigrantes que valorizam cada vez mais as pessoas, o clima, a segurança, a gastronomia, a beleza natural e arquitetónica, bem como as suas ofertas culturais e de lazer. A cidade de Lisboa é conhecida por receber os seus visitantes de forma hospitaleira e acolhedora, e quem a visita não fica indiferente aos seus encantos. Todos estes aspetos são importantes para a formação dos estudantes universitários, por representarem um caldo cultural onde se cultiva a tolerância, a criatividade e a interculturalidade, constituindo-se como um polo de atração para os estudantes e investigadores estrangeiros. Lisboa é, assim, a maior cidade universitária do país, atraindo atualmente um grande número de estudantes, investigadores e atividades científicas e culturais de nível internacional. Nestes termos, há uma natural sinergia entre a cidade e a sua maior Universidade, devendo esta circunstância constituir uma oportunidade para consolidar essa situação ímpar, otimizando os mecanismos e estruturas de acolhimento e a atratividade científica.

### **5. Contexto desta Candidatura. Os Desafios Globais**

A incerteza domina muito daquilo que caracteriza o mundo de hoje. As crises climática, pandémica, económica e dos valores, a que se juntam os radicalismos ou fundamentalismos e a velocidade a que surgem as inovações tecnológicas transformaram profundamente as nossas relações com os outros e com o que nos rodeia. Mas se esta incerteza tem evidentes faces negativas, também tem faces positivas que identificam claramente a necessidade de construir caminhos novos que aliem o crescimento económico à

sustentabilidade das sociedades, num percurso social e ecologicamente mais responsável.

A conjugação destes fatores significa que não só o conhecimento científico e tecnológico é cada vez mais importante em todos os aspetos da vida moderna, como o seu ritmo de evolução e transformação é cada vez maior. Acresce, ainda, que o desenvolvimento decorrente da aplicação dos conhecimentos científicos e tecnológicos necessita de um permanente escrutínio ao nível ético, social, cultural e ambiental. É nesse contexto de desenvolvimento que se deve perspetivar o futuro da Universidade de Lisboa.

### **5.1 A COVID-19 e a Era Pós-pandémica. Uma Só Saúde**

A pandemia que ainda vivemos permitiu-nos aperceber melhor a realidade de um planeta profundamente interligado, situação para a qual a maioria dos países não estava preparada, optando por encerrar as suas sociedades e economias, com os consequentes prejuízos incalculáveis. Percebemos de forma muito direta, com a rotura dos sistemas de saúde e a morte de milhões de pessoas que a biossegurança e as epidemias não têm fronteiras. Assistimos a atitudes profundamente egoístas, como quando alguns países reservaram para si recursos de prevenção, diagnóstico e tratamento da doença, mas também a momentos de solidariedade, quando adquiriram vacinas em conjunto e disponibilizaram meios financeiros numa escala nunca antes vista. E tudo leva a crer que, tal como aconteceu em outras pandemias a vida será diferente para as instituições, públicas e privadas, mas sobretudo para os indivíduos. Fomos capazes de alterar as nossas vidas de um dia para o outro. Isolámo-nos e passámos a comunicar por vias telemáticas com uma eficiência que não prevíamos tão elevada. Adaptámos rapidamente a nossa vida a essa realidade, promovendo o ensino à distância, a telemedicina, o comércio online, o takeaway, etc. Muitos dos nossos trabalhadores passaram a assegurar o bom funcionamento das suas Escolas a partir da sua casa. A nossa consciência de quanto dependemos dos outros, não só em termos materiais, mas sobretudo da sua presença e afeto, revelou-nos o mais profundo sentido societal e gregário das pessoas.

Em poucos dias, as instituições, públicas e privadas, alteraram políticas que, num contexto normal, levariam anos a modificar. Atitudes para com gente antes ignorada ou menos considerada estão a mudar, como se depreende de um termo recém adotado: "trabalhadores essenciais". A nossa Universidade adaptou-se muito rapidamente e foi motor de comportamentos e de ações que

orientaram a atitude política e da sociedade. Veio mostrar, uma vez mais, a importância da investigação, neste caso no desenvolvimento de vacinas e de novas terapêuticas, bem como na tomada de posições com base em factos objetivos e não em crenças ou ideologias. Mostrou ainda de forma incontornável, a necessidade de apetrechar as sociedades com as competências e capacidades que garantam a segurança num tempo de globalização total.

A pandemia veio ainda reforçar a convicção da importância decisiva da área da Saúde no bem-estar das pessoas. Para além das conquistas extraordinárias das últimas décadas, tanto no conhecimento dos organismos vivos, como nas técnicas de diagnóstico e em terapêuticas inovadoras, os quais contribuíram tão significativamente para o aumento da esperança e da qualidade de vida, as ciências da saúde, no seu conjunto, deram agora uma demonstração inegável da sua importância na sobrevivência do Homem. Aliás, percebeu-se também já há algum tempo, que o conceito de saúde não deve ficar limitado à saúde humana, mas englobar todas as áreas que para ela contribuem, numa Saúde Global que integre todos os fatores e atores que nela atuam, mais ou menos proximamente, de forma colaborativa e transnacional, desenvolvendo investigação e ações que promovam a Saúde para todos, pessoas e animais, permitindo, por exemplo uma melhor prevenção de novas pandemias e/ou o seu ataque mais eficaz. Nesta área, a ULisboa conta também com instituições de grande prestígio, que dão um contributo científico muito significativo ao País e ao Mundo e atraem financiamentos consideráveis e investigadores de renome internacional.

## **5.2 O Desafio da Sustentabilidade à Escala Global e Local**

Os avanços tecnológicos, como o 5G, a Internet das Coisas e a Inteligência Artificial têm o potencial de criar consideráveis benefícios sociais e económicos e de impulsionar o progresso para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável preconizados pela ONU. No entanto, apesar destes extraordinários progressos, devemos assumir a nossa responsabilidade em garantir que as tecnologias não estão a ser usadas para incitar a violência, alimentar o ódio ou enganar os eleitores ou os consumidores. Devemos estar atentos a esses perigos e sermos capazes de unir esforços para beneficiar dos avanços tecnológicos para o bem comum.

A forma como produzimos, processamos, transportamos, consumimos e desperdiçamos alimentos é uma das principais causas da perda de

biodiversidade, contribuindo, simultaneamente, para as alterações climáticas. Desde 1990, a Terra perdeu 28,7 milhões de hectares de florestas que ajudam a absorver as emissões nocivas de dióxido de carbono da atmosfera. Um milhão de espécies de plantas e animais estão em risco de extinção e mais de 90% da população de peixes marinhos estão em declínio ou são excessivamente explorados, ao mesmo tempo que os materiais descartados nos oceanos (e.g. plásticos) entraram nas cadeias alimentares e no nosso próprio organismo.

Precisamos agir rapidamente para reverter estas tendências e promover mudanças transformadoras. Existem soluções como nos aponta o Secretário Geral da ONU, António Guterres no site da organização: ao interromper as práticas prejudiciais ao meio ambiente, ao diversificar os nossos sistemas alimentares e ao promover padrões mais sustentáveis de produção e consumo, podemos melhorar a saúde global, aumentar a segurança alimentar e fortalecer a resiliência às alterações climáticas.

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU é constituída por 17 objetivos e foi aprovada em setembro de 2015 para criar um novo modelo global para acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar de todos, proteger o ambiente e combater as alterações climáticas. Esta agenda é demasiado importante para a deixarmos unicamente dependente da iniciativa dos governos.

A Universidade tem certamente uma palavra a dizer no diagnóstico da concretização desses objetivos e na forma de os atingir, envolvendo as competências que detém, mas acima de tudo com a capacidade de enfrentar com sucesso problemas novos, combinando conhecimento e criatividade. As Universidades têm assegurado contributos notáveis para melhorar a vida das pessoas e é muito importante que o possam continuar a fazer.

Considerando que a melhor forma das pessoas interiorizarem a necessidade de desenvolverem comportamentos promotores de hábitos de sustentabilidade é a sua prática concreta, torna-se necessário a ampla difusão de boas práticas e a criação de um ambiente que as fomente, ao mesmo tempo que penalize todas as formas do seu desrespeito.

Entre as ações a desenvolver contam-se:

- Desenho de estratégias de comunicação eficazes para a promoção de comportamentos ambientalmente sustentáveis, saudáveis e seguros, por toda a comunidade académica;

- Incentivo a projetos que visem a sustentabilidade ambiental, a promoção da saúde e a segurança nos *campi* da Universidade;
- Elaboração de uma base de informação regular sobre ações sustentáveis e sua divulgação;
- Promoção de práticas comuns de gestão sustentável das infraestruturas, nomeadamente na gestão da água, dos resíduos e da energia.

### 5.3 As Desigualdades Económicas e Sociais

O mundo está confrontado com uma desigualdade económica extrema. Segundo a organização de combate às desigualdades, a OXFAM International<sup>4</sup>, desde 2015 constata-se que 1% das pessoas mais ricas do mundo detêm mais riqueza do que o resto da população do planeta. Milhões de pessoas, em África e na América Latina, vivem em condições de fome, doença e miséria. Não têm acesso a água potável, alimentos, saneamento, serviços básicos de saúde e educação. A maioria dessas nações sofre o peso de ditaduras, corrupção, agitação civil e guerra.

De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação, FAO<sup>5</sup>, nos últimos 30 anos a pobreza mundial caiu de cerca de 40% para menos de 20% devido ao crescimento económico e à redução da diferença de rendimentos. No entanto, mais de 40% da população da África Subariana e 20% da América Latina ainda vive na pobreza absoluta, com 800 milhões de pessoas a sofrer de malnutrição crónica. Embora sem paralelo com as situações referidas, os países ocidentais, nomeadamente Portugal, também possuem bolsas de pobreza, subnutrição e de iliteracia, agravadas enormemente pela pandemia, a que urge acorrer.

O modelo económico que desenvolvemos teve o condão de colocar a humanidade num patamar de prosperidade ímpar na história e, no entanto, o sistema não está a dar resposta ao anseio da maioria das pessoas. Hoje temos consciência de que o caminho da prosperidade e liberdade está muito distante da maior parte da população. Neste contexto o Papa Francisco escreve na exortação *Evangelii gaudium*: “A crise financeira que atravessamos faz-nos esquecer que, na sua origem, há uma crise antropológica profunda: a negação da primazia do ser humano... A crise mundial que afeta as finanças e a

---

<sup>4</sup> <https://www.oxfam.org/en/what-we-do/issues/extreme-inequality-and-essential-services>

<sup>5</sup> <https://www.fao.org/3/a-i65832.pdf>

economia põe a descoberto os seus próprios desequilíbrios e sobretudo a grave carência duma orientação antropológica ...”

Neste sistema de globalização, o conhecimento parece ser, cada vez mais, fundamental. O desafio de há 100 anos, que correspondia a ter uma população que soubesse ler, escrever e contar, passou para um nível de conhecimento totalmente diferente, o que justifica a prioridade dada ao acesso ao Ensino Superior para toda a população em condições de o frequentar. Estamos, no entanto, ainda muito longe: é conhecido que Portugal continua com taxas de educação baixas, nomeadamente no que respeita à população trabalhadora, e esse é talvez o nosso maior problema em termos de competitividade internacional. As estatísticas mostram ainda que os nossos empresários têm, frequentemente, um nível de formação académica mais baixo que os próprios trabalhadores, dificultando a perceção da vantagem competitiva global da educação ao nível mais elevado. Um longo caminho tem ainda a Universidade que trilhar para elevar cada vez mais a literacia científica e social da população e, através do acompanhamento contínuo das situações e do diagnóstico preciso das causas da pobreza e do subdesenvolvimento, fazer propostas de soluções sólidas, em diálogo permanente com a realidade.

#### **5.4 As Alterações Climáticas e a Transição Energética**

O clima está a mudar de forma dramática e os problemas podem agravar-se se não se concretizarem rapidamente soluções que mudem os paradigmas vigentes.

A aplicação do conceito de transição energética convoca toda a sociedade, nomeadamente através dos seus responsáveis políticos e das suas forças económicas, e representa um esforço gigantesco que envolve vários setores (renováveis, aumento da eficiência energética, captura do carbono, hidrogénio verde, gestão de resíduos e do território, agricultura sustentável), representando um esforço de investigação aplicada e financiamento considerável, mas também uma enorme oportunidade de captar investimento que contribua para o PIB e crie empregos. A tecnologia ajuda a reduzir as emissões porque torna as formas de combustão e os motores mais eficientes e porque desenvolve alternativas elétricas, mas, para um efetivo impacto, é necessário gerir melhor a mobilidade nas cidades e criar alternativas energéticas para o transporte de mercadorias, num novo paradigma de organização da atividade humana e dos espaços em que esta ocorre.

O mercado do carbono incentivou a indústria a reduzir as emissões, mas ainda não é possível eliminá-las na totalidade. Por isso, há que reforçar a captura de carbono, quer através de tecnologia que permita a sua reciclagem com produção de bens com valor comercial, quer da sua fixação através da fotossíntese e do uso correto dos solos. Aumentar a eficiência energética das habitações é também uma via importante, quer pelo aspeto relacionado com a saúde e bem-estar dos seus moradores, quer pela redução do consumo energético e poluente que o aquecimento e o arrefecimento das habitações representam.

Para todos estes problemas a Universidade está fortemente empenhada em encontrar soluções. Algumas dessas soluções terão um escopo mais local, como o desenvolvimento de tecnologias de produção de energia a partir de fontes renováveis locais. Contudo, o mais importante é o potencial para criar conhecimento novo que aperfeiçoamos e transpomos para a sociedade. Podemos fazê-lo em múltiplas frentes, iniciando logo na vertente agronómica, através da investigação em agricultura de precisão, da gestão eficaz da floresta, da luta contra a desertificação, da prevenção e redução da poluição, da atmosfera e dos aquíferos, para só referir alguns aspetos.

A este respeito, a ULisboa deve ambicionar ser uma referência em termos de *campi* sustentáveis, de neutralidade carbónica e na prossecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

## 5.5 A Transformação Digital

A informática veio transformar o nosso mundo e as nossas vidas de forma tão profunda que já temos alguma dificuldade em reconhecer o quanto dela dependemos. Embora a cultura digital seja uma extraordinária oportunidade de diálogo, de acesso à informação e ao conhecimento bem como à participação política e à cidadania ativas, está também eivada de limitações e riscos. A sociedade digital é também um espaço de violência e de solidão em que se confrontam enormes interesses económicos e políticos, que atuam de forma impercetível, mas eficaz, na criação de mecanismos de manipulação das consciências e do próprio viver democrático. A proliferação das "fake news" é expressão de uma cultura que perdeu o sentido da verdade e que submete os factos a interesses particulares. Os julgamentos sumários *online*, ou a reorganização da comunicação política via *mass media* são uma consequência deste fenómeno.



A agenda digital 2020-2025 da UE<sup>6</sup> estabelece como uma das prioridades a criação de mecanismos que estimulem a confiança dos cidadãos nas infraestruturas tecnológicas. A UE salienta que essas infraestruturas são elas próprias um mecanismo de incremento da confiança pois podem ser um veículo de garantia da transparência, mas tal não será possível sem um incremento significativo (superior a 20%) dos esforços em cibersegurança.

Não há dúvidas de que os avanços na área das ciências da computação conheceram um tão grande desenvolvimento que são hoje poucos os domínios da atividade humana onde o seu papel não seja preponderante.

Instituições que não estavam ligadas à tecnologia, rapidamente evoluíram da utilização dos computadores pessoais para a criação de centros de dados que não mais pararam de evoluir para soluções digitais com crescente importância. Nelas se contam a Ciência de Dados (Big Data Analytics) baseada em tecnologias que permitem capturar, tratar e validar, quantidades imensas de dados de várias origens e usar algoritmos complexos no seu tratamento, gerando informação e resultados em tempo real, de grande relevância para a vida das pessoas e dos Estados. A Ciência de Dados é uma das prioridades da agenda digital 20-25 da UE. Atualmente apenas 10,8% das empresas se servem desta disciplina, mas o objetivo da UE é que em 2025, 30% o façam.

O ritmo da Inovação tecnológica, a 5G, a internet do território e das coisas, a robótica e a inteligência artificial vieram dar-nos instrumentos inestimáveis para a melhoria do nosso trabalho e bem-estar. Mas vieram também modificar profundamente as estruturas laborais com o desaparecimento de postos de trabalho e profissões e com o aparecimento de novas tarefas e especialidades. É, portanto, urgente formar e reciclar os profissionais no sentido de os adaptar a este novo cenário. A UE estabeleceu como meta para 2025 que todas as empresas providenciem treino a 30% dos seus empregados, quando atualmente apenas 22,6% das empresas o fazem.

Há uns anos que o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação deixou de estar focado nas pessoas e passou a incorporar também as máquinas, no que se passou a chamar internet das coisas. Esta tecnologia passa por sistemas de comunicação que ligam dispositivos entre si e a computadores, que processam e armazenam os dados, permitindo aumentar a qualidade das nossas vidas, nomeadamente no que diz respeito ao conforto e à eficiência, enquanto diminui o tempo gasto em tarefas desinteressantes.

---

<sup>6</sup> Agenda digital europeia: [http://europa.eu/pol/index\\_es.htm](http://europa.eu/pol/index_es.htm)

As aplicações da realidade aumentada (adicionar automaticamente informação a algo sensorialmente percebido) e a realidade virtual (adicionar também automaticamente informação a algo não necessariamente existente), abrem portas que vão para além da nossa imaginação.

Só nos EUA prevê-se que em 2021, mais de um milhão de ofertas de trabalho relacionadas com a programação de software fiquem por preencher; na UE, as estimativas apontam para valores entre 500 e 900 mil vagas por preencher. A isto se soma o crescente número de pessoas que ficam excluídas dos mais básicos conhecimentos de informática ou cujos conhecimentos, se não continuamente atualizados, rapidamente se tornam obsoletos. O esforço que os países e as suas estruturas de conhecimento têm de fazer nesta matéria é enorme e urgente e para o qual as universidades estão naturalmente convocadas.

Para além de garantir uma forte intervenção da Universidade na investigação e desenvolvimento tecnológico nas diferentes áreas emergentes das tecnologias digitais é, ainda, necessário promover a educação e formação digital inclusiva e de alta qualidade não só para os nossos estudantes, mas também para toda a comunidade da Universidade e do país, através da oferta de formações ao longo da vida, de duração variável, conferentes ou não de grau. Será, pois, imprescindível reforçar os investimentos em recursos humanos especializados, infraestruturas e equipamentos digitais.

## **5.6 Os Problemas do Desenvolvimento Urbano**

A crescente concentração das populações nas áreas urbanas foi um fenómeno que se acentuou no século XX e que continua a verificar-se nestas primeiras décadas do século XXI. Este fenómeno cria graves questões ao nível da sustentabilidade obrigando à procura de novas soluções para a mobilidade sustentável nas cidades, a redução e transformação dos resíduos urbanos, e de como proceder à renaturalização das cidades. Embora considerando os temas sérios, a generalidade da população olha para eles com uma atitude crédula de que os poderes públicos irão acabar por os resolver e que o assunto não exige a nossa atenção e empenhamento. Nada mais errado.

Vivemos tempos de transição. Ou somos capazes de construir novos modelos de vida, com maior sobriedade, com moderação do consumo e redução dos desperdícios, ou estaremos a condenar o futuro dos nossos filhos e do planeta. E esta viragem tanto diz respeito às sociedades no seu todo, como aos estilos

de vida adotados concretamente por cada indivíduo. Toda esta discussão sobre as cidades inteligentes tem motivado a ação empenhada e ativa de muitas áreas da Universidade levando a que a comunidade académica assuma a sua quota parte de responsabilidade, convocando todas as suas disciplinas e todos os seus professores e investigadores, para a enorme tarefa de diagnóstico dos problemas e na proposição de soluções adequadas.

### **5.7 A Saúde e o Envelhecimento das Populações. Migrações**

O envelhecimento populacional observado em quase todos os países, à beira de se tornar uma das transformações sociais mais significativas do século XXI segundo a ONU, tem implicações transversais em todos os setores da sociedade: no mercado laboral e financeiro, na procura de bens e serviços como a habitação, nos transportes, na proteção social e na saúde, mas também nas estruturas familiares e nos laços intergeracionais.

A Organização da Nações Unidas<sup>7</sup> estima que o número de idosos, com 60 anos ou mais, duplique até 2050 e mais do que triplique até 2100, passando de 962 milhões em 2017 para 2,1 mil milhões em 2050 e 3,1 mil milhões em 2100. Isto conduzirá em muitos países a fortíssimas pressões fiscais e políticas no domínio dos sistemas públicos de saúde, previdência e proteção social. É sabido que o declínio da fertilidade e o aumento da longevidade são os principais fatores impulsionadores do envelhecimento da população, da mesma forma que a migração internacional atua de forma contrária, contribuindo para a mudança das estruturas etárias da população em algumas regiões. Países que estão a viver grandes fluxos de imigração podem ver algum abrandamento do processo de envelhecimento, já que os migrantes são geralmente jovens.

Contudo, é importante salientar que a situação a nível global é muito díspar. Nos países ocidentais, a alteração na pirâmide demográfica faz com que cada vez sejam menos os jovens e mais os idosos, como resultado da estrutura da sociedade em que vivemos caracterizada por uma grande competitividade no mundo laboral que faz com que haja cada vez mais pessoas a abdicar de constituir família para perseguir um objetivo profissional. No caso nacional, acresce a enorme fragilidade do mercado de trabalho qualificado, que obriga os jovens a procurar trabalho em outras paragens, com evidentes perdas para o País. É evidente que a melhoria dos cuidados de saúde e a generalização do

---

<sup>7</sup> <https://www.un.org/development/desa/ageing/meetings-and-workshops-2/expert-group-meeting-on-global-ageing-and-the-data-revolution.html>

seu acesso também fizeram aumentar a esperança média de vida destas populações.

Em Portugal, de acordo com o INE no relatório “Estatísticas Demográficas 2018”, continua a verificar-se uma tendência de envelhecimento demográfico, sendo o terceiro país da UE no rácio de idosos / jovens com 153 idosos para cada 100 jovens.

Mas as pessoas viverem mais anos, não quer dizer, necessariamente, que vivam melhor. Assim, cada vez mais, procura-se envelhecer com saúde e autonomia e isso depende muito das escolhas individuais ao longo da vida no que se refere à alimentação, prática de exercício físico e estilo de vida. Com isto, uma nova expressão tem vindo a entrar no vocabulário geriátrico: o envelhecimento ativo. Este paradigma compreende os diversos planos da vida do idoso, incluindo a participação contínua na vida social, económica, cultural, espiritual e cívica, ou seja, vai muito além da possibilidade de a pessoa ser física e profissionalmente ativa. No entanto, é sabido, que isto não depende apenas dos idosos e das suas famílias. É necessário que haja uma constante promoção da saúde e da segurança. Dois campos em que as universidades devem e conseguem ser particularmente ativas.

Esta é uma matéria da maior preocupação para os governos e para as sociedades, com implicações económicas, sociais e políticas com grande poder disruptivo. É fundamental acautelar a racional gestão deste fenómeno, com apoio de uma investigação rigorosa e atempada, que permita antever os problemas e propor as soluções e que possa enquadrar e fundamentar as políticas públicas a implementar.

## **5.8 A Segurança Alimentar**

O atual sistema alimentar do mundo tem vindo a deteriorar-se. Com efeito, a alimentação humana é, atualmente, por escassez ou por excesso, uma das principais causas de morte prematura. Milhões de pessoas não têm acesso a uma alimentação adequada enquanto outros padecem do que se convencionou chamar de doenças da abundância: as doenças metabólicas e as cardiovasculares. Aproximadamente um terço do que é produzido é perdido ou desperdiçado, não só logo ao nível da produção primária, mas também ao longo de toda a cadeia alimentar, incluindo no consumidor. São muitos os desafios que precisam ser enfrentados se quisermos erradicar a fome e a pobreza e, ao mesmo tempo, tornar os sistemas agrícolas e alimentares

sustentáveis. Esses desafios incluem a expansão demográfica desigual que ocorrerá nas próximas décadas, as ameaças impostas pelas mudanças climáticas, a intensificação de desastres naturais, os surtos de pragas e doenças transfronteiriças e as grandes alterações que estão a ocorrer nos sistemas alimentares globais.

A produção agrícola mais do que triplicou entre 1960 e 2015 devido, em parte, às tecnologias da revolução verde, que permitiram o aumento da produtividade e uma expansão significativa no uso da terra, água e outros recursos naturais para fins agrícolas. O mesmo período testemunhou um notável processo de industrialização e globalização da alimentação e da agricultura. As cadeias de abastecimento de alimentos aumentaram drasticamente à medida que a distância física entre o produtor e o consumidor aumentou e o consumo de alimentos processados, embalados e preparados cresceu em todas as comunidades, exceto em zonas rurais isoladas. Mas será que este sistema é sustentável?

A FAO<sup>8</sup> estima que para responder à procura crescente de alimentos, a agricultura em 2050 precisará produzir quase 60 a 70 por cento mais alimentos para consumo humano direto, alimentos para animais e biocombustíveis do que em 2012. O desafio de alimentar mais três mil milhões de pessoas nas próximas décadas obriga a uma inevitável intensificação da produção de alimentos. Na África Subariana e no Sul da Ásia, a produção agrícola precisará mais do que duplicar até 2050 para satisfazer o aumento da procura, enquanto que no resto do mundo o aumento projetado será cerca de um terço acima do nível atual.

A este propósito, a FAO considera encorajador que, após um período de estagnação, haja um ressurgimento na investigação e no desenvolvimento agrário, com fortes investimentos privados e públicos. A posição cimeira da nossa Universidade nestas áreas deve ser mantida e acarinhada.

Para podermos aumentar a produção alimentar e ao mesmo tempo contribuirmos para a descarbonização da economia, para uma gestão mais eficiente dos fatores de produção, para a promoção da biodiversidade e para a preservação das paisagens agrícolas, é indispensável a adoção de tecnologias que envolvam a digitalização naquilo que hoje se designa de “agricultura de precisão”. Estes sistemas, através de sensores diversos, informam-nos sobre a quantidade de água e nutrientes que existem no solo, permitindo

---

<sup>8</sup> <https://www.fao.org/3/a-i65832.pdf>

decisões muito criteriosas de aplicação da água, nutrientes e fitofarmacêuticos – do produto certo, no momento, na quantidade e no local certos.

Também no caso da produção de alimentos de origem animal, a zootecnia de precisão permite otimizar todos os recursos, minimizando os custos e o impacto ambiental e contribuindo para o equilíbrio dos ecossistemas.

## 6. O Paradigma Universitário

Face a tantos e difíceis problemas, a Universidade encontra-se perante cenários de complexidade crescente. Por um lado, tem de reconhecer e enfrentar as questões levantadas no ponto anterior, a que se somarão muitas outras que não nos coube aqui elencar. Por outro tem que lidar com inúmeras instituições e elementos da sua envolvente específica, nomeadamente com legislação ordinária de aplicação geral da Administração Pública que lhe cria constrangimentos vários para a prossecução das suas atividades. Acresce que o grau e diversidade de conhecimento necessário ao desenvolvimento das suas atividades é enorme, provavelmente maior do que para qualquer outra organização, pois a Universidade deve deter conhecimentos científicos avançados em todas as suas áreas de atuação. A forma que as universidades encontraram para lidar com esta complexidade foi a compartimentação de todos estes conhecimentos em áreas científicas pré-definidas, com um elevado grau de autonomia, que deram origem aos Departamentos e às Escolas (Faculdades ou Institutos).

Contudo, hoje, perante o aumento da complexidade dos desafios existentes, as universidades estão confrontadas com a necessidade de uma maior ligação dessas áreas, em interdisciplinas e em formações multidisciplinares e transdisciplinares, com a formação de novas estruturas, que na ULisboa tem conduzido à formação de Colégios, de Redes e de ciclos de estudos ministrados conjuntamente por diferentes Departamentos e/ou Escolas.

Assim, as organizações universitárias assumem um elevado grau de descentralização, em Escolas e Departamentos e uma elevada necessidade de se reinventarem a um nível superior através da adoção de mecanismos que permitam uma maior articulação na procura de soluções cada vez mais complexas. Esta é uma área a merecer a melhor atenção dos dirigentes universitários nos próximos tempos.

## 6.1 Uma Visão de Universidade

A Universidade é um espaço de liberdade de pensamento e de sonho, mas também um espaço de ação – um espaço onde se antecipa o futuro e onde se faz o futuro acontecer através do que nela se ensina, investiga, inova e comunica.

As universidades lidam com a universalidade do conhecimento e com o ser humano em todas as suas manifestações - biológicas, mentais, emocionais, objetivas e subjetivas e com as suas organizações e interações sociais, culturais e económicas e preocupam-se com o mundo físico no qual os seres humanos se encontram, mas também com os ambientes culturais, sociais e emocionais que os envolvem. Estas preocupações não podem ser consideradas “académicas” no sentido pejorativo da palavra, pois são profundas e práticas. O conhecimento é o alicerce sobre o qual repousa o projeto universitário e sobre o qual é demonstrada a sua relevância para a sociedade.

Devemos ter sempre presente que as universidades não têm o monopólio da verdade e que, na generalidade das questões, não existe apenas uma solução. Devemos cultivar e ensinar a disposição para avaliar se as nossas opiniões começam a interferir com o nosso conhecimento e a testar a nossa verdade face a ideias opostas. Para podermos garantir que a liberdade de perguntar e responder, de criticar e confrontar seja estendida ao maior número de pessoas possível, a Universidade tem que ser humilde e saber escutar. Devemos ouvir com generosidade e abraçar plenamente o desafio de ser rápidos a entender e lentos a julgar.

Na voragem de um tempo que se escoia cada vez mais rápido, nem sempre nos apercebemos do papel fundamental das ciências humanas e sociais na investigação em universidades abrangentes como a nossa. Para além de toda a sua riqueza nas mais diversas áreas, as denominadas humanidades dão às ciências enquadramentos e perspetivas históricas e sociológicas decisivas para a sua total compreensão, particularmente necessárias em tempos marcados por profundas transformações, e tornam as ciências sociais uma ponte ideal entre as diversas áreas. Em última análise, a promoção de abordagens interdisciplinares será vital não apenas para navegar na complexidade de hoje, mas também para treinar uma nova geração de cidadãos.

Acresce que a organização universitária é caracterizada pelo valor fundamental da autonomia. A autonomia da universidade pode ser definida como a independência face a poderes exteriores, quer sejam de carácter político, económico ou religioso, constituindo uma extensão natural da



autonomia de cada docente na sua área científica. A própria ideia da democraticidade da instituição universitária está ligada à origem ou fonte da autoridade.

Como se afirmou nos documentos de reflexão sobre a criação desta Universidade, “A liberdade académica e a autonomia de organização são matrizes fundamentais. Sem elas, é impossível criar um ambiente intelectual estimulante, flexível e inovador, que acolha e fomenta a iniciativa dos seus membros”.

## 6.2 Organização Geral da Universidade

A Universidade tem na produção e divulgação do conhecimento não só a sua atividade principal, mas a sua verdadeira razão de existir. No entanto, a Universidade pode também ser analisada numa perspetiva económica, no sentido em que a sociedade lhe disponibiliza recursos (financeiros, materiais e humanos) com vista à prossecução de um conjunto de atividades, as quais trazem valor acrescentado à sociedade. Se uma visão economicista do mundo tende a valorizar cada vez mais esta segunda vertente, como é refletido nos planos e nos relatórios de atividades anuais que são objeto de avaliação, tal só é possível porque se parte do pressuposto que as principais atividades da Universidade, espelhadas no chamado triângulo do conhecimento, a educação, a investigação e a inovação, são dados como garantidos.

Quem, a não ser os próprios investigadores/docentes avalia a qualidade da investigação produzida? Quem a não ser o mercado valida a longo prazo a qualidade dos diplomas obtidos? É mais fácil avaliar *ratios* entre euros/diploma, docente/discente, estudantes matriculados/estudantes diplomados ou taxas de abandono ou de sucesso escolar. Contudo, não nos deveremos distrair com o que é secundário e deixar de valorizar o essencial: o conhecimento que herdámos, que produzimos e que nos compete transmitir.

Para que a Universidade possa corresponder às elevadas expectativas que sobre ela recaem, é também necessário dispor de enquadramento jurídico adequado e atualizado face à evolução das necessidades do sistema. Algumas das peças legislativas de enquadramento específico necessitam de ser reavaliadas, como é o caso do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES), enquanto outras precisam de clarificação e/ou de adaptação aos novos tempos. De facto, a evolução das IES e a obrigação de ajustamento a uma exigente competição internacional requer flexibilidade adaptativa e

capacidade de decisão rápida que permita enquadrar questões como a contratação dos melhores docentes e investigadores, ajustar atividades a programas internacionais emergentes, equacionar em tempo real as necessidades de apetrechamento científico, entre outras evidentes obrigações de uma universidade que se quer competitiva.

Apesar das alterações mencionadas poderem vir a ter efeito positivo na vida das universidades, é bom não esquecer que os nossos maiores estrangulamentos ao funcionamento das universidades públicas decorrem de alguns normativos, transversais a todo o setor do Estado, entre os quais as Leis do Orçamento de Estado, que, consecutivamente e de forma cega, impõem restrições severas ao cumprimento da autonomia consagrada na Lei e na Constituição.

Importa, assim, continuar a sensibilizar o poder legislativo e executivo para a necessidade de criar regras compatíveis com as necessidades da Universidade, que venham a aumentar a sua capacidade para desempenhar a missão que lhe é atribuída, e para que seja dado integral cumprimento às normas relativas à autonomia das Universidades constantes do RJIES, que permanentemente são esquecidas.

### **6.3 Organização da Universidade de Lisboa**

O Governo da ULisboa, de acordo com os seus Estatutos, é composto pelo: a) Conselho Geral, que se assume como o órgão de decisão estratégica e de supervisão, b) Reitor, órgão superior de governo, de direção e de representação estratégica, c) Conselho de Gestão, órgão de gestão administrativa, patrimonial e financeira, d) Senado, órgão consultivo de representação da comunidade académica e das Escolas, e) Conselho de Coordenação Universitária, órgão que apoia o Reitor na gestão corrente da Universidade e f) Provedor do Estudante que tem como função a defesa e a promoção dos direitos e interesses dos estudantes. Todos estes órgãos devem exercer as suas funções na plenitude do consagrado na Lei e nos Estatutos, devendo-lhes ser facultados todos os meios necessários para o efeito.

No que respeita ao trabalho científico e pedagógico, a elevada complexidade e especificidade do trabalho académico exigem a máxima autonomia para quem o desempenha, de forma a poder tomar decisões com base no seu conhecimento, formação e necessidade de desenvolvimento específico.

Ao nível administrativo, a autonomia das Escolas, graduada à massa crítica das mesmas, é essencial para o desenvolvimento das diferentes áreas do saber, permitindo-lhes gerir localmente e de forma mais adequada os seus recursos e escolher os desafios do conhecimento prioritários, em quadros de relação de alta complexidade disciplinar em que as comunidades das Escolas, melhor que ninguém, sabem distinguir os constrangimentos e as prioridades para o futuro.

Paralelamente a essa autonomia há necessidade de garantir o funcionamento eficiente dos serviços centrais da Reitoria e um elevado grau de coesão que cimente a imagem da ULisboa e permita que se criem sinergias essenciais para dar resposta aos desafios cada vez mais centrados na multidisciplinaridade. A adoção de ações conjuntas na Universidade permite ganhos de escala e o desenvolvimento de projetos de interesse comum e infraestruturas de apoio de uso partilhado.

No mandato transato, o Conselho Geral procedeu a um levantamento exaustivo do património e das atividades em curso na ULisboa suscitando um conjunto de interrogações e propostas que urge recuperar. É um trabalho de grande profundidade que exige o trabalho conjunto dos vários órgãos de gestão da Universidade e o envolvimento da sua comunidade.

Entre as ações prioritárias que nos propomos a desenvolver para melhorar o espírito de coesão, podem citar-se:

- Incentivar a criação de ciclos de estudos inter-Escolas e uma política de mobilidade interna de docentes de modo a assegurar um melhor ajustamento dos recursos humanos às necessidades;
- Criação de comunidades de partilha de boas práticas e realização de encontros anuais de trabalhadores técnicos e administrativos;
- Reforçar as ligações entre Escolas através dos Colégios e Redes;
- Promover mecanismos que reforcem a colegialidade, participação e representação de todos os membros da comunidade nas decisões coletivas, nomeadamente nas referentes à organização da oferta formativa e na preparação de projetos de investigação comuns;
- Introduzir em todos os ciclos de ensino conteúdos de outras áreas disciplinares, que não as nucleares de cada curso, nomeadamente através de um sistema de *majors* e *minors*, já em vigor em alguns ciclos de estudo.

## 7. Comunidade Universitária

### 7.1 Estudantes

A primeira função da Universidade é formar cidadãos empenhados e profissionais competentes. Para isso não é suficiente que a Universidade possua os melhores docentes e as melhores condições físicas, administrativas e de suporte. É necessário que atraia os melhores estudantes, ou seja, os mais bem preparados, com maiores capacidades e que procuram ativamente aprender e desenvolver todas as suas capacidades.

Em qualquer atividade profissional, não basta dominar muito bem as competências específicas de um saber ou de uma profissão. É necessário que os estudantes apreendam um conjunto mais vasto de competências, ditas transversais, que lhes forneçam instrumentos de desenvolvimento social e cognitivo que ultrapassem em muito o que se aprende nas aulas. Muitas destas competências desenvolvem-se fora das salas de aula no contacto com colegas, professores e restante comunidade académica, mas também fora da universidade, muitas vezes na diversidade de ofertas desportivas, recreativas, sociais e culturais que a cidade lhes oferece. Mas também, e cada vez mais, em unidades curriculares e programas que visam esse alargamento de horizontes. Para isso contribuem as atividades desenvolvidas nas Associações de Estudantes, nas mobilidades ao abrigo do Programa Erasmus, no convívio com colegas de outras culturas e países (estudantes internacionais) e o apoio social e psicológico fornecido por profissionais especializados.

Um dos problemas com que se irão confrontar nos próximos anos as IES de Portugal tem a ver com uma redução significativa do número de estudantes que se candidatarão à Universidade, em consequência da quebra da natalidade no país e a consequente alteração demográfica. Contudo, considerando a necessidade de aumentar a percentagem da população com frequência do ensino superior e a preferência manifestada ao longo dos últimos anos por parte dos candidatos ao ensino superior, é previsível que a quebra na procura não afete significativamente o número de ingressos na Universidade de Lisboa. No entanto, para uma Universidade que se quer de referência, não basta ter estudantes, é preciso continuar a atrair os melhores e os que nos procurem como primeira opção. Isso consegue-se através da reputação e da oferta de condições vivenciais adequadas e assim percecionadas, quer pelos estudantes quer pelas suas famílias.

Propomo-nos, assim:

- Aperfeiçoar mecanismos de combate ao insucesso escolar através de sistemas de mentorado e tutorado, e de melhoramento de apoios sociais;
- Desenvolver meios que aumentem as competências linguísticas dos estudantes, para além das hoje consideradas obrigatórias;
- Estender o programa Erasmus e outros programas de mobilidade internacional a um número cada vez maior de estudantes, continuando a política de garantir financiamento a todos os estudantes que queiram ir estudar um semestre em um país europeu;
- Continuar a apoiar as Associações de Estudantes nas suas atividades, nomeadamente as de cariz social, cultural e desportivo;
- Aumentar o recrutamento e o acolhimento de Estudantes Internacionais;
- Apoiar os estudantes do 1º ano de forma a permitir a sua rápida integração no meio académico e combater todas as formas de praxe humilhantes e degradantes;
- Estudar mecanismos de recuperação de aprendizagem para combater os problemas que resultaram da pandemia;
- Facilitar a integração de estudantes com necessidades educativas especiais e em programas de mobilidade;
- Ajudar os estudantes que estão a terminar os seus cursos no desenvolvimento de competências que permitam uma melhor e mais fácil integração na vida profissional, apoiando a criação e funcionamento de gabinetes de desenvolvimento de carreiras;
- Colaborar com a Associação de Antigos Alunos da ULisboa na realização de eventos mobilizadores e agregadores dos *alumni*.

No que concerne à **Ação Social** a ULisboa continuará a orientar a sua ação no sentido de tornar concreto o princípio constitucional de igualdade de oportunidades, de forma a proporcionar, simultaneamente, uma frequência escolar bem-sucedida e uma adequada preparação para a inserção na vida ativa.

O uso adequado dos instrumentos de apoio social, desde a atribuição de bolsas de estudo, oferta de alojamento, alimentação, saúde e condições de bem-estar, serão os meios a privilegiar para atenuar as diferenças económicas e/ou sociais de origem.

Neste âmbito, a ULisboa tem como propósito continuar, progressivamente, a:

- Proporcionar condições de alojamento favoráveis ao estudo, bem-estar e integração social dos estudantes;

- Manter o apoio à infância aos filhos dos estudantes e demais universo académico da ULisboa;
- Desenvolver outros apoios de índole social, em particular direcionados para os estudantes economicamente mais desfavorecidos e/ou com necessidades educativas especiais;
- Intensificar a colaboração com as Associações de Estudantes;
- Apoiar e incentivar as atividades culturais e desportivas das Comissões de Residentes e/ou de outros grupos organizados e representativos de estudantes;
- Garantir a execução do plano de construção de novas residências;
- Reabilitar diferentes espaços, áreas, infraestruturas e equipamentos das Residências Universitárias que existem, tendo em vista a melhoria da oferta de alojamento;
- Manter e beneficiar as estruturas 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.

## **7.2 Docentes e Investigadores. Trabalhadores Técnicos e Administrativos. Combate à precariedade**

Na comunidade académica são os docentes, investigadores e os trabalhadores administrativos e técnicos que, pela estabilidade do seu vínculo à Universidade, asseguram a continuidade e a qualidade do trabalho nela desenvolvido. Mais do que ser apenas uma fonte de rendimento, a Universidade é, para tantos de nós, uma paixão. Um grande número de docentes só se aposenta por imposição legal, prolongando a sua atividade de forma entusiástica até à jubilação, e mesmo para lá dela, continuando a colaborar com colegas na transmissão da vasta experiência que possuem.

É fundamental garantir que todos trabalhadores têm as melhores condições para exercer a sua atividade e, em particular, a estabilidade do seu emprego e o reconhecimento do mérito pela instituição e pelos seus pares, que se traduz, designadamente, na sua justa promoção na carreira.

Apesar de todos os concursos que a ULisboa conseguiu lançar durante estes últimos 8 anos (ao ritmo permitido pela Lei do Orçamento e que excedeu o esforço efetuado pelo restante sistema universitário nacional), persiste um forte envelhecimento do corpo docente e não docente. Subsiste, também, uma

injusta barreira às gerações mais novas, decorrente de muitos anos sem recrutamento e sem oportunidades de progressão.

A promoção e a contratação são processos conceptualmente separados e por isso devem merecer uma avaliação séria.

No que respeita à carreira docente, foi possível durante o ano de 2019 encontrar um mecanismo para permitir a promoção dentro da carreira, nos casos em que a instituição reconheceu que alguém do seu mapa de pessoal docente atingiu patamares de desempenho merecedores de recompensa. Através deste mecanismo foi possível desbloquear a carreira de um número significativo de docentes, que apesar de terem já grande antiguidade e elevado mérito, se encontravam ainda na base da carreira.

A par dos concursos para contratação de novos docentes, para preencher lacunas do mapa de pessoal ou para aumentar a capacidade em áreas científicas deficitárias ou consideradas como estratégicas, consideramos de toda vantagem manter por mais alguns anos o sistema de promoções internas em conjunto com o sistema de recrutamento por concurso público internacional.

O desenvolvimento e promoção do corpo docente da Universidade deve privilegiar de forma equilibrada o ensino, a investigação e as outras obrigações decorrentes das carreiras, garantindo a estabilidade necessária à livre prossecução do ideal académico, mas valorizando a dedicação, dinamismo e responsabilidade demonstrada no exercício da profissão.

Assim, propomos acelerar o rejuvenescimento e aumentar as oportunidades de progressão dos corpos de docentes e investigadores, através da adoção de uma política de abertura de concursos, estratégica, sustentável e planeada, reivindicando junto do poder político, uma maior margem para novas contratações, de modo a garantir a compensação das muitas aposentações que ocorreram no passado recente e que se verificarão nos próximos anos. É fundamental que tal seja feito de forma continuada, e não abrupta, que permita uma continuidade e solidariedade intergeracional.

É sabido que uma importante parte do sistema científico nacional foi construído à margem das universidades, embora com ligações mais ou menos estreitas com elas. Surgiram, por exemplo, instituições privadas sem fins lucrativos, destinadas a concorrer aos financiamentos e a flexibilizar a sua gestão, evitando a burocracia de uma Universidade pública que, por muito que se fale em autonomia, permanece fortemente condicionada pelas diretivas emanadas do



ministério das Finanças. Esta foi uma forma de canalizar financiamento da UE para a investigação, que não pagando vencimentos esteve e está disponível para prolongar a utilização de bolsas de investigação, sob diversas designações, por períodos não determináveis e frequentemente extensos. Foi também uma forma cómoda da Universidade ter mão de obra altamente qualificada sem os constrangimentos da contratação pública, especialmente vinculados nas alturas de crise por que o País passou e está a passar. A inserção dos Centros, “Associações” ou mesmo “Fundações” dentro da Universidade continua confusa, pese embora algumas tentativas de clarificação. Tudo isto conduziu a que muitos investigadores trabalhem na Universidade sem terem os devidos direitos de participação nem beneficiarem das proteções legais previstas para a administração pública.

A Universidade tem que travar um combate sem tréguas a todos os mecanismos que, sob a capa da maior facilidade de recurso a mão de obra qualificada, conduzam a situações de **precariedade** e a outras formas de **discriminação dos jovens** que iniciam a sua carreira profissional, como as que se têm vindo a verificar há já demasiado tempo. A Universidade deverá continuar a reclamar medidas de natureza orçamental e administrativa que permitam continuar o combate à precariedade, eliminando ou reduzindo substancialmente, o número de docentes, investigadores e trabalhadores administrativos e técnicos nessas situações sem asfixiar o desenvolvimento das instituições. A alteração do Estatuto de Carreira Docente (ECDU) e do Estatuto da Carreira de Investigação Científica (ECIC) no sentido de estimular a integração entre as atividades letivas e de investigação, de incrementar a mobilidade entre carreiras e de clarificar a sua participação na gestão das instituições, é imprescindível. Para além da correção a efetuar, importa prevenir erros futuros, criando um quadro estável de funcionamento, evitando o recurso aos processos de regularização recorrentes e cíclicos, bem como os não compagináveis com os critérios académicos da avaliação do mérito.

É necessário, também, criar mecanismos que facilitem a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional do pessoal docente e não docente. Esta é, certamente, uma das causas principais da assimetria verificada entre homens e mulheres nos lugares cimeiros das carreiras e que urge ser ultrapassada.

Sendo a **educação o primeiro pilar da Universidade**, é preciso entender bem a sua essência. A educação não é meramente transferir aos estudantes factos e números, nem certamente obrigá-los a memorizar uma grande quantidade de informação que rapidamente esquecerão. A educação diz respeito ao

desenvolvimento de uma mentalidade em que o estudante possa adquirir a capacidade para enfrentar situações desafiadoras de forma sustentada e de desenvolver competências que lhe permitam chegar a soluções inovadoras para os problemas. Naturalmente que para isso é necessário um conjunto de conhecimentos, mas estes não bastam para fomentar uma atitude pró-ativa da parte dos estudantes. Uma adequada preparação pedagógica dos docentes, incluindo o recurso às modernas metodologias e tecnologias de ensino, é vital para estimular o interesse dos estudantes e garantir que eles desenvolvem essas capacidades e competências.

Atualmente, a um docente universitário apenas é pedido comprovativo de que está preparado para realizar autonomamente investigação. Se não duvidamos, por um só momento, que a investigação é fundamental num docente universitário, não o é menos a sua preparação pedagógica, sem a qual a sua missão pode ficar irremediavelmente comprometida.

Tal pressupõe o domínio de metodologias pedagógicas e a existência de condições físicas e sociais propiciadoras de um ambiente estimulante de aprendizagem. Para o efeito, é fundamental a promoção de cursos de formação e inovação pedagógica, aproveitando a prerrogativa de termos na nossa Universidade instituições com pergaminhos em inovação pedagógica como o Instituto de Educação, a Faculdade de Motricidade Humana e a Faculdade de Psicologia.

É fundamental reconhecer que o efeito da pandemia sobre a produção científica, deve ser tido em conta na avaliação dos docentes e dos investigadores durante este período. Se é certo que todos reconhecemos que a diminuição da produção científica se revelou uma consequência inelutável da pandemia – seja por terem perdido o acesso aos laboratórios, seja pelas alterações abruptas que se viram obrigados a fazer no seu modelo de ensino para o adaptar ao ensino à distância - é também certo que é fundamental encontrar mecanismos que permitam adaptar a avaliação de desempenho relativa a esse período, por exemplo, através do arrastamento da nota obtida na avaliação anterior para todos os que manifestarem esse desejo.

De igual forma, é necessário valorizar as carreiras dos trabalhadores técnicos e administrativos da Universidade. Só com pessoal motivado é possível levar a bom termo a difícil missão a que nos propomos. Neste contexto, também a preparação adequada do pessoal Técnico e Administrativo se reveste de importância fundamental. Para além da formação contínua específica nas suas respetivas áreas de intervenção, é necessário abrir o leque de possibilidades da

sua formação, aproveitando os recursos da própria Universidade, por exemplo na formação linguística e na melhoria das suas competências digitais, comunicacionais e sociais.

Há, ainda, que promover a formação em liderança, gestão de equipas, funcionamento interno e procedimentos específicos, para todos os dirigentes (unidades académicas, científicas, administrativas), bem como a formação e o desenvolvimento de carreira de todos os profissionais (investigadores, docentes e pessoal técnico e administrativo).

Por fim, deveremos reivindicar junto do Governo o reconhecimento justo da imprescindível contribuição para a Universidade dos trabalhadores, através da valorização das suas carreiras e de um vencimento consentâneo com as suas habilitações e funções. No que à ULisboa diz respeito, deverá aproveitar todas os mecanismos que a Lei lhe permite para contribuir para esse reconhecimento, entre os quais se conta a progressão na carreira por opção gestionária.

## **8. Missões: Ensino, Investigação e Inovação**

### **8.1 Qualidade do DIPLOMA**

As melhores universidades atraem os melhores estudantes e os melhores professores e investigadores e criam as condições para que realizem a sua atividade em ambientes estimulantes e criativos. A sua organização deve basear-se no mérito e numa avaliação exigente que permita, a cada passo, melhorar os desempenhos individuais e coletivos.

É necessário que tenhamos sempre presente que a formação que se adquire durante a frequência de um ciclo de estudos universitário representa muito mais do que a aprendizagem de uma profissão ou a preparação para a vida ativa. A formação universitária pressupõe que o diplomado tenha adquirido um conjunto de competências, de valores e de formas de ser, estar e agir que lhe permitam desempenhar com elevada proficiência, ao longo da sua vida profissional, um conjunto grande e diverso de atividades. Qualquer que seja o grau obtido por um estudante, ele não deve ser encarado com um caráter definitivo, mas sim como um patamar de uma linha de formação, que se prolonga por outras formações, nomeadamente por programas credenciados de pós-graduação, conferentes ou não de grau académico.

Os novos paradigmas educacionais centrados nas competências a adquirir pelos estudantes, através de uma aprendizagem que contemple a flexibilidade do processo formativo, são necessariamente acompanhados de uma nova

definição dos papéis dos estudantes, dos professores, do pessoal não docente e da própria sala de aula, e deverão ser considerados como uma oportunidade de alteração dos métodos e procedimentos de aprendizagem e, também, de afirmação da ULisboa. Cada vez mais as formações deixaram de ser percursos de via única, mas ambientes de formação adaptados à formação prévia dos estudantes e às suas necessidades e perspetivas de formação, sem isto significar um menor rigor e exigência na formação.

Um diploma obtido na Universidade de Lisboa deve ser visto como o bem mais valioso que temos para oferecer aos nossos estudantes e à sociedade, garantia de uma formação científica e humana sólida, coerente e atual, capaz de municiar o diplomado para responder com êxito aos múltiplos desafios que o esperam no futuro.

Assim, há que:

- Continuar a modernizar e requalificar o ensino nos diversos ciclos, de forma a reforçar a nossa competitividade internacional;
- Melhorar as condições de aprendizagem e reforçar a cultura de proximidade entre os docentes e os estudantes;
- Captar e fixar os melhores estudantes, nacionais e estrangeiros, mantendo e/ou melhorando as vias de divulgação junto das comunidades potenciais;
- Promover a inovação no ensino, como instrumento para melhorar a formação dos estudantes e aumentar a qualidade e a eficiência da oferta formativa;
- Promover a educação e a formação digital inclusiva e de alta qualidade;
- Reforçar os investimentos em infraestruturas e equipamentos digitais;
- Promover o enriquecimento da formação, nas suas diferentes vertentes, através da oferta de experiências de mobilidade interna, da frequência de unidades curriculares e/ou estágios em outras Escolas da ULisboa, e externa, e da partilha de oportunidades de formação com outras instituições nacionais e estrangeiras;
- Reforçar as competências pedagógicas em novas metodologias de ensino, na utilização de plataformas e de ferramentas digitais.

## **8.2 Modernização do processo de ensino-aprendizagem**

Com a emergência da pandemia, a Universidade preparou-se em tempo recorde para acolher os seus estudantes num ambiente de trabalho virtual, tentando inovar em métodos que promovem a interação entre docentes e

estudantes e desenvolvendo programas que visam preparar os graduados para enfrentar os desafios dos contextos profissionais emergentes: digital, multidisciplinar, internacional e intercultural, exigindo colaboração síncrona e assíncrona. Continuamos a aprender, mas o que se conseguiu foi, a todos os títulos, notável. Esta nova forma de ensinar e aprender tem aspetos que vieram para ficar. Sabemos que nada substituirá o ensino presencial, mas pode complementá-lo e ser uma mais valia para o futuro do processo de aprendizagem, que urge aproveitar.

Todos temos consciência que basear a aprendizagem na assistência passiva a aulas teóricas e palestras não constitui uma metodologia eficaz de ensino. Aprender, desenvolvendo as nossas ideias ou criações, deve ser o caminho a seguir, o que implica que os estudantes interiorizem autonomamente conhecimentos e os apliquem através da adoção de trabalhos de projeto, ensaios de investigação, e outras formas individuais ou colaborativas de estudar e criar, incluindo a possibilidade de trabalhar ao lado de profissionais competentes.

Além disso, deve haver o cuidado em garantir que não se sobrecarregam os estudantes com tempos exagerados de tarefas obrigatórias, repetitivas e rotineiras. A Universidade deve ser um tempo de exploração individual, por meio da discussão com outras pessoas e da leitura de obras que ampliem a mundividência dos estudantes. Deve valorizar as metodologias de ensino-aprendizagem e as práticas pedagógicas que promovam o pensamento autónomo e a cidadania ativa; deve promover a partilha de práticas promissoras de educação inclusiva por parte dos docentes, no sentido de uma educação de qualidade e que responda às necessidades de todos os estudantes; e assegurar a ligação entre a investigação e o ensino-aprendizagem.

Os cursos de formação pedagógica de docentes presenciais ou baseados em ensino à distância, que têm sido realizados com o patrocínio da Reitoria, demonstram uma grande apetência por parte dos docentes para a sua atualização no campo pedagógico e na aplicação de novas tecnologias ao ensino. É necessário continuar esta trajetória, apoiando e estimulando os docentes da ULisboa a aprofundar novas metodologias de ensino, nomeadamente todas as que recorrendo às novas tecnologias de informação e comunicação permitam um aumento da eficácia do processo de aprendizagem, incluindo novas formas de trabalho colaborativo.

O sucesso junto dos estudantes da ULisboa, de outras universidades de Lisboa e do resto do País do espaço de estudo 24 horas/dia no Caleidoscópio, Campo Grande, complementando espaços de estudo 24 horas/dia já disponibilizados por algumas Escolas, veio demonstrar que, não obstante o aumento do trabalho através de meios digitais poder fomentar o isolamento social dos nossos estudantes, este mantém a necessidade de partilhar espaços de trabalho e de interagir socialmente. A necessidade de oferta de mais espaços congéneres, levou já, para além do aumento deste tipo de instalações nas Escolas, à remodelação dos espaços da Unidade Alimentar do Campus Universitário (Cantina Velha) e à proposta de um novo espaço a incorporar na Unidade Alimentar do IST, nas obras que se encontram em concurso.

### 8.3 Promoção da Interdisciplinaridade

A natureza interdisciplinar da formação é o passaporte que permitirá aos estudantes obter 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.

A transdisciplinaridade concretiza-se, nomeadamente, através da oferta de estudos graduados e pós-graduados que envolvam diferentes unidades orgânicas ou departamentos e pela oferta de cursos *major/minor* entre Faculdades, pela maior mobilidade de professores e estudantes dentro da Universidade, pelo aumento da complementaridade na oferta de cursos ou, ainda, pela transversalidade dos percursos académicos possíveis.

Os ciclos de estudos conjuntos atualmente ministrados por duas ou mais Escolas ao nível das Licenciaturas (4), Mestrados (20) e Doutoramentos (15) e de cursos não conferentes de grau (e.g. ULisses), 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 ou o Doutoramento em Ciências da Sustentabilidade são exemplos de sucesso de cooperação 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.

O curso ULISSÉS (<http://ulisses.ulisboa.pt/en/ulisses>), desenhado com base no modelo já experimentado na Universidade Técnica de Darmstadt, é um exemplo bem sucedido de uma formação interdisciplinar que conta com docentes de várias Escolas da Universidade e que angaria os seus estudantes à escala internacional, onde todos os participantes se envolvem num ambiente de trabalho virtual e promotor de forte interação que os prepara para enfrentar os desafios dos contextos profissionais emergentes e exige colaboração síncrona e assíncrona.

Neste domínio propomo-nos apoiar iniciativas interdisciplinares como a realização de ciclos de estudos e de projetos de investigação entre diferentes Escolas ou Departamentos.

#### 8.4 Internacionalização

A globalização da economia e a crescente necessidade de quadros qualificados para sustentar o desenvolvimento económico da generalidade dos países gera uma enorme oportunidade de expansão para as instituições de ensino superior. Com efeito, a conjugação da mobilidade de pessoas a nível mundial, em especial dentro de determinados blocos regionais, o surgimento de novas potências económicas com elevados crescimentos demográficos e a procura de mais formação por parte dos cidadãos desses países cria uma oportunidade de mercado única para as universidades dos países da Europa Ocidental e da América do Norte, reconhecidas pela qualidade do seu ensino e investigação.

A expansão prevista para o ensino superior a nível mundial é notável. Segundo a OCDE<sup>9</sup>, verificaremos uma duplicação de graduados até ao ano 2030, com a China, a Índia e a Indonésia a evidenciar o maior crescimento, com uma fatia de 60% desse crescimento.

A identificação desta tendência tem conduzido a que diversos países se dediquem a desenvolver estratégias dirigidas à internacionalização das suas instituições, o que ocorre através de diferentes vias: criação de graus duplos e conjuntos, alargamento de programas de mobilidade, cooperação em investigação científica, recrutamento de professores estrangeiros e captação de estudantes internacionais para frequência de ciclos de estudos.

---

<sup>9</sup> OECD Education Indicators In FOCUS – How is the global talent pool changing (2013-2023) <http://www.oecd-ilibrary.org/education>



Poder ver o mundo com os olhos do outro é uma aptidão fundamental que procuramos desenvolver nos nossos estudantes, docentes e trabalhadores administrativos e técnicos. As experiências de aprendizagem transnacional são de grande importância para promover uma mentalidade que permite pensar e agir de forma eficaz num ambiente multicultural. Mais do que nunca, a colaboração internacional é necessária para fazer face aos grandes desafios que Portugal e o mundo enfrentam, uma vez que esses desafios são todos transnacionais.

Com efeito, desde a publicação do Decreto-Lei n.º 36/2014, de 10 de março, que regula o Estatuto do Estudante Internacional, as Instituições de Ensino Superior portuguesas foram dotadas de um instrumento essencial para o seu processo de internacionalização já que passaram a poder receber estudantes, através de um concurso especial, que tornou o processo de admissão mais expedito e compatível com as práticas internacionais adotadas por países concorrentes. Para além disso, o novo regime legal permite que as instituições fixem um valor de propinas diferenciado para estes estudantes em função do custo efetivo da formação que pretendem obter.

É de mencionar que as “universidades europeias” são uma iniciativa interessante e importante da UE no domínio do ensino superior e podem ser um instrumento interessante para a maior mobilidade no espaço europeu e para a captação de estudantes extracomunitários. Nesta fase do processo, incentivam-se as instituições de ensino superior a analisarem como podem, no futuro, colaborar mais intensamente com instituições de outros países da UE. Educação, investigação, inovação e serviço à sociedade estão totalmente interligadas nas universidades, particularmente nas de investigação. A iniciativa das “universidades europeias” reconhece isso e estimula a colaboração dentro das redes em todos estes aspetos.

A Universidade de Lisboa faz parte de uma dessas alianças, designada Unite!. (University Network for Innovation, Technology and Engineering) juntamente com as Universidades de Aalto (Helsínquia), Instituto Nacional Politécnico de Grenoble (INPG), Instituto Real de Tecnologia (KTH, Estocolmo), Politécnico de Turim (POLITO), Universidade Técnica de Darmstadt (TUDa) e Universidade Politécnica da Catalunha (UPC, Barcelona), como resultado de um processo bem-sucedido conduzido pelo Instituto Superior Técnico e abraçado pela Universidade.

De salientar que a ULisboa registou uma duplicação de estudantes estrangeiros regulares nos últimos 7 anos. Também o número de estudantes em mobilidade Erasmus passou de 2275 em 2013/14 para 3123 em 2018/19.

De entre as medidas para promover a internacionalização da ULisboa, salientam-se:

- Promover o estudo da língua portuguesa no mundo e aprofundar a cooperação com instituições que facilitem a sua utilização;
- Aprofundar o nível de integração da ULisboa ao nível da aliança Unite!;
- Dar continuidade ao projeto com a Universidade de Xangai, nomeadamente através da oferta de cursos conjuntos;
- Manter o empenho no recrutamento de estudantes internacionais, em particular no Brasil e em outros Países da Comunidade de Países de Língua Oficial Portuguesa;
- Garantir que todos os estudantes da Universidade têm a oportunidade de poder beneficiar de uma estadia, de pelo menos um semestre, em uma universidade estrangeira e sensibilizar as Escolas para generalizarem esta possibilidade aos estudantes de primeiro e terceiro ciclo;
- Desenvolver estratégias de comunicação de programas de mobilidade, fomentando a motivação para a participação dos estudantes;
- Melhorar o sistema de acolhimento dos estudantes internacionais. Neste contexto, o alojamento é um dos pilares para a internacionalização e integração. Os Serviços de Ação Social da ULisboa já gerem o alojamento de forma a maximizar a integração, promovendo o contacto entre os estudantes de diversos países. Esta estratégia previne a divisão natural dos estudantes em micro-comunidades homogéneas quanto à origem e com maior tendência para se isolarem umas das outras;
- Incrementar a participação das Escolas nas organizações internacionais de ensino, ciência e tecnologia bem como em projetos de larga escala e longa duração de que são exemplo as ligações ao CERN, JET, ITER, EIA, ESO e EAEVE;
- Fortalecer a presença em organismos internacionais universitários, em particular nos assuntos relacionados com a agenda da Europa e do espaço da lusofonia e ibero-americano.

## 9. A Investigação como Suporte do Ensino e Alavanca da Inovação

A investigação representa, nas sociedades modernas, a melhor forma de gerar valor e deve constituir o suporte básico da formação ao nível do Ensino Superior Universitário. Por outras palavras, a qualidade do ensino ministrado numa Universidade tem como principal garantia a qualidade da investigação realizada pelos seus docentes e investigadores.

A atividade de investigação visa o avanço dos conhecimentos e a resolução dos problemas da sociedade. As relações com os elementos externos à Universidade (financiadores, empresas, outras instituições) tem geralmente um carácter formalizado e são realizadas através de contratos e protocolos. As atividades de investigação funcionam geralmente de forma descentralizada, tendo como base os projetos e equipas de investigação, enquadradas em Unidades, Centros, Laboratórios Associados, Departamentos, Faculdades ou Institutos que assumem as funções de facilitadoras dessas atividades.

Contudo, a enorme especialização das áreas científicas e o ritmo cada vez mais acelerado de desenvolvimento e transformação tecnológica levou a que o tradicional processo de compartimentação das áreas científicas perdesse a sua eficácia como meio de coordenação das atividades. De forma crescente, as atividades de investigação têm um carácter multidisciplinar e interdisciplinar, não se identificando claramente com nenhuma área científica, exigindo uma intervenção abrangente, com o contributo de várias áreas do conhecimento.

Em Portugal, a construção do atual sistema de investigação científica fez-se por via vertical e de forma muito própria. Tendo em conta a necessidade de romper com alguma rigidez das estruturas universitárias e a necessidade de recuperar rapidamente de um atraso crónico do nosso sistema científico e tecnológico, o sistema foi baseado na multiplicação de entidades enquadradoras das atividades de investigação (Unidades de investigação, Laboratórios Associados, Institutos, Fundações, Projetos, Centros, Laboratórios Colaborativos, Associações, Instituições Privadas sem Fins Lucrativos, etc.). No entanto, este processo, altamente alavancado por fundos comunitários, acabou por criar disfunções no sistema científico nacional, sendo a mais visível a precaridade das relações laborais neste setor.

Entretanto, é necessário aproveitar, da forma mais eficaz possível, as iniciativas de apoio à investigação e inovação, tanto a nível nacional como a nível europeu e internacional, nomeadamente através da candidatura conjunta a projetos de investigação. Esta apresentação de candidaturas, sendo já uma

realidade, constitui também uma necessidade em áreas onde a ULisboa possa ser líder, sobretudo a nível europeu, onde a multidisciplinaridade dos parceiros dos consórcios é cada vez mais requerida. A experiência de grandes projetos científicos bem-sucedidos e o peso da ULisboa no conjunto dos Laboratórios Associados e Laboratórios Colaborativos, bem superior à sua proporção no sistema universitário português, aponta-nos a direção a seguir.

Além disso há que:

- Rever e promover ativamente a oferta doutoral da Universidade, reforçando as sinergias com as unidades de investigação;
- Fomentar a ligação dos doutorados à sociedade e o desenvolvimento de carreiras não académicas, designadamente ligadas a empresas inovadoras, aumentando o seu impacto e dando visibilidade a temas emergentes;
- Desenvolver linhas de investigação e de formação específicas para responder às oportunidades criadas pela transição energética e digital nas empresas e na sociedade em geral, reforçando as parcerias e redes internacionais;
- Promover ações de formação tendo em visto o concurso a projetos europeus;
- Identificar e executar agendas de investigação e de formação alargadas para responder aos desafios ligados aos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU.

Outras ações a desenvolver incluem:

- Continuar a promover o reconhecimento do mérito do trabalho dos nossos docentes/investigadores, nomeadamente através da atribuição de prémios científicos, em todas as grandes áreas do conhecimento;
- Melhorar a eficiência da gestão dos projetos nas escolas, em consórcios entre escolas, e ao nível central;
- Destacar os resultados da investigação realizada na ULisboa, enfatizando os seus impactos sociais, culturais e económicos;
- Continuar o esforço de otimização da posição da ULisboa nos rankings académicos, como componente essencial de melhoria da visibilidade internacional da ULisboa, essencial para a atração de mais e melhores estudantes, nacionais e internacionais, bem como de novas parcerias internacionais de ensino e investigação;
- Reforçar os códigos de conduta para todos os membros da comunidade.

## 9.1 Estruturas Formais de Colaboração: Colégios e Redes

As instituições de ensino superior são chamadas crescentemente a participar em atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico.

Os documentos fundadores da Universidade de Lisboa, incluindo os seus estatutos preveem a instituição de "Colégios" na organização do trabalho interdisciplinar dos nossos investigadores. Em complemento, sucedeu-se a criação de um novo modelo organizacional, as "Redes" como instrumento de integração, de maior coesão e de projeção externa da Universidade.

Os Colégios visam promover a interação entre docentes e investigadores de diferentes escolas da Universidade, que se associam em torno de uma iniciativa comum ou do desenvolvimento de novas áreas transversais do conhecimento. Neste momento existem em funcionamento os seguintes colégios: a) F3 – Food, Farming & Forestry; b) Mente Cérebro; c) Química; d) Tropical e e) Ciências Polares e de Ambientes Extremos. Os colégios não substituirão nem se constituirão como estrutura paralela às já existentes na ULisboa, mas articulam competências já existentes, tornando a ULisboa ainda mais competitiva em áreas em que tem reconhecido mérito e tradição e alinhando a Universidade com estratégias nacionais e regionais de investigação e inovação, constituindo-se como fórum dinamizador de colaborações. O apoio financeiro aos Colégios tem a função de permitir criar sinergias e capacidade operativa para que possam subsistir como entidades autónomas no futuro.

A formação das Redes Temáticas Interdisciplinares visa organizar e agregar os docentes e investigadores em algumas áreas estratégicas transversais, a fim de facilitar a inserção da Universidade de Lisboa em redes internacionais, bem como posicionar-se nos eixos futuros das estratégias de especialização inteligente inseridas nos Programas de Financiamento estratégico, portugueses e comunitários (Portugal 2030, Horizonte 2020).

As redes atualmente em funcionamento na Universidade de Lisboa abarcam os temas da saúde (redeSAÚDE), do mar (redeMAR), da agricultura (redeAGRO), da mobilidade urbana (redeMOV) e do espaço (redeEspaço). O apoio ao desenvolvimento destas e de outras redes que venham a justificar-se deverá continuar no sentido da consolidação das suas atividades de internacionalização nos domínios da investigação e do desenvolvimento. A experiência recente mostra bem o efeito potenciador de trabalho em rede, preparatório da participação em projetos e iniciativas internacionais do maior

relevo para a universidade. Simultaneamente, deverá ser promovida uma avaliação, que deverá ter caráter bianual, baseada em relatório de autoavaliação, em que serão explicitadas as mais valias da sua criação e manutenção.

## 9.2 Rankings

Em Portugal, a Universidade de Lisboa é líder nos principais rankings internacionais, pertencendo ao conjunto das melhores Universidades do mundo, independentemente do método ou critérios que são utilizados para a aferição do seu desempenho. Em 2021 a ULisboa ocupou a 1ª posição em Portugal, a 76ª na Europa e entre as posições 151-200 no Mundo, no reconhecido Ranking de Xangai – ARWU, considerado geralmente como o mais relevante em termos de comparação entre Universidades de Investigação. Em outros rankings baseados na atividade científica, como o Ranking de Leiden, a ULisboa foi colocada entre 2016 e 2019, na 30ª posição na Europa, à frente de todas as universidades da península Ibérica, e na 131ª posição a nível mundial, entre 1.225 universidades de 69 países.

Nos rankings que valorizam critérios de atividade científica a ULisboa é sistematicamente classificada entre as melhores 200 universidades do mundo, e algumas das suas áreas científicas, como a Engenharia Naval, a Engenharia Civil, a Detecção Remota, o Ordenamento do Território, as Ciências da Agricultura, a Oceanografia ou as Ciências Veterinárias, para referir apenas algumas, são posicionadas entre as 100 melhores universidades do mundo.

Alguns destes rankings, apesar das suas limitações e das críticas a que estão permanentemente sujeitos, têm-se consolidado ao longo do tempo e têm sido crescentemente utilizados quer pelas Universidades como forma de propaganda, quer por instituições externas para promoção de parcerias, quer ainda por potenciais estudantes e suas famílias para seleção do local onde pretendem realizar os seus estudos superiores.

Assim sendo, as Universidades não podem alhear-se deles e devem procurar conhecer os seus respetivos parâmetros avaliativos para garantir que estão posicionadas de forma correta nos respetivos rankings; no caso da ULisboa as regras de afiliação e o incentivo à publicação estão na origem de um reposicionamento observado a partir da fusão em 2013, e que requer a continuidade do esforço de atribuição de incentivos e monitorização das metodologias de posicionamento de forma a garantir que a ULisboa mantem e fortalece a sua posição nestes rankings.

### 9.3 Inovação

A inovação e a transferência do conhecimento que a operacionaliza, são elementos chave para assegurar o crescimento económico sustentado das Nações. Numa economia globalizada e altamente competitiva, como a atual, os desenvolvimentos económicos e sociais dependem, em grande medida, da capacidade da sociedade para congregar conhecimento e tecnologia. Neste contexto as Universidades e os Centros de Investigação, como principais produtores de conhecimento novo, têm o papel fundamental de contribuírem para o desenvolvimento económico como uma missão própria adicional às suas funções básicas de ensino e investigação.

Em Portugal, a investigação ocorre maioritariamente em universidades e há a perceção de que os seus resultados não se traduzem, ainda, em atividade económica e social proporcional. Há aqui pois uma oportunidade para as universidades aumentarem o seu impacto na sociedade, promovendo ativamente essa ligação a todos os setores de atividade e procurando as vias e os mecanismos estimuladores dessa translação do conhecimento.

Portugal é um dos países da União Europeia com menor taxa de doutorados a trabalhar em meio empresarial. Mais de 85% dos doutorados estão em instituições do ensino superior e somente 2,6% nas empresas. Esta situação merece uma reflexão profunda. O contraste com outros países, sobretudo do Centro e do Norte da Europa, em que a presença de doutorados nas empresas atinge valores superiores a 30%, é flagrante. Mesmo as empresas que mais investem em investigação e desenvolvimento em Portugal empregavam em 2015 um número residual de doutorados. Esta situação contrasta com o crónico reconhecimento da precaridade das relações laborais destes doutorados com muitas instituições públicas de Ensino e de Investigação.

Torna-se necessário que os doutorados, formados nas Universidades, possam ser melhor aproveitados no tecido produtivo nacional. Esta transformação pode ser atingida através do estímulo ao emprego de doutorados pelas empresas ou através do estímulo à criação de empresas inovadoras por parte destes doutorados. Estando a primeira opção claramente no âmbito de atuação dos poderes públicos, cabe, no entanto, à Universidade um importante papel na dinamização da segunda.

Prevendo-se a conclusão, ao longo do corrente ano, das obras da recuperação completa do edifício 3Is que aloja a **incubadora** da ULisboa, é altura de implementar uma gestão que permita criar um ambiente propício ao



empreendedorismo e transferência de conhecimento e disponibilizar serviços de apoio para os docentes e estudantes que pretendam criar empresas.

Há que salientar que a investigação e a inovação não são apenas importantes como elo de ligação ao tecido produtivo, mas também como referencial de atividades sociais, culturais, desportivas e de promoção da saúde e do bem-estar.

Entre as ações a desenvolver estão:

- Promover o envolvimento de empregadores e eventuais entidades reguladoras nos processos de desenvolvimento curricular;
- Estimular as iniciativas de aproximação dos estudantes aos contextos de prática profissional;
- Acompanhar os percursos profissionais dos diplomados da Universidade por forma a que a Universidade possa detetar eventuais carências ou desajustes da formação e responder com maior eficácia às necessidades do mercado de trabalho;
- Reforçar a participação dos *alumni* em programas de promoção do emprego qualificado dos graduados da ULisboa;
- Incentivar a formação de *start-ups* e *spin-offs* ou empresas de base tecnológica que sejam a extensão de investigação.

## 10. Comunicação e Imagem

A Universidade de Lisboa tem o dever de mostrar, com clareza e rigor, a riqueza e a diversidade do conjunto das suas áreas científicas e culturais, para que a sociedade portuguesa e internacional a possam conhecer e, com isso, beneficiar da sua oferta. Deve fazê-lo projetando uma imagem de marca, com uma identidade facilmente reconhecida como sendo garantia da qualidade da sua ação.

A sua comunicação deve estender-se aos aspetos da vida cultural quotidiana, convidando, os lisboetas, mas também todos os que visitam Lisboa, a usufruir dos seus Jardins, do espaço do Estádio Universitário, a ouvir os seus Concertos e os seus Coros (Juvenil, Coro de Câmara e Coro da ULisboa), a assistir aos seus espetáculos de Teatro como o TUT, o Grupo de Teatro dos Trabalhadores da ULisboa, e a participar dos seus torneios desportivos e outros. Essa comunicação, num mundo cada vez mais mediatizado, é especialmente importante no que respeita à ligação à sociedade civil e ao mundo empresarial, dando satisfação aos seus anseios e necessidades.

Ao nível interno, a ULisboa deve estimular a curiosidade da sua comunidade para a possibilidade de realizarem formações, mais ou menos longas, em áreas diversas da sua. Porque não aprender uma língua nova, aprender história de arte ou aprender a pintar? Porque não aprofundar os conhecimentos em ciência ou conhecer os novos autores de língua portuguesa? Porque não relaxar nos tempos livres passeando nos nossos jardins ou visitando os museus da Universidade?

Em particular, deve preocupar-se em comunicar a ciência que faz, a cultura que estuda e as artes que desenvolve. Muitas vezes a ciência que se faz na universidade é retratada no espaço público, sobretudo, pelos seus resultados, menos pelos processos que lhe deram origem. Fala-se da nova tecnologia, da nova vacina, mas fala-se menos do processo que levou à obtenção do conhecimento que produziu esses resultados. A maioria das pessoas pensa na ciência do ponto de vista dos seus desfechos – uma descoberta, um avanço ou uma invenção. Olham para as deslumbrantes fotografias das galáxias e prestam atenção à informação sobre novos medicamentos promissores. Mas a ciência é, na realidade, todo um processo de aprendizagem e descoberta, com muitas falhas e desilusões. Há, assim, a permanente necessidade de comunicar a ciência de uma forma acessível ao público geral, o que exige a utilização de uma linguagem de interface apropriada e comunicadores e interlocutores adequados. A ULisboa tem que ser mais proactiva a mostrar o que faz em termos de investigação e das aplicações que resultam dessa investigação.

Continuaremos a aperfeiçoar a página web institucional. Não é possível, nos dias de hoje, exagerar a importância de um site funcional, de fácil pesquisa, atrativo e com conteúdos relevantes. Da igual forma, deverão as redes sociais merecer uma acrescida atenção na comunicação com os estudantes, atuais e futuros.

Também a Newsletter tem tido uma aceitação crescente junto da comunidade académica, mercê de aumento no investimento em recursos humanos, que é preciso acarinhar.

A revista da ULisboa já ganhou o seu espaço num curto tempo de existência. Deve ser mantida com a qualidade a que nos habituou. A Imprensa da Universidade de Lisboa deve continuar a publicar obras representativas, importantes para a Universidade e que a diferenciam em relação às editoras comerciais e às editoras das Escolas.

A atividade cultural da Universidade, que se tem revelado um importante modo de encontro de toda a comunidade académica, deve ser reforçada e

divulgada, como fator de ligação também da Universidade à sua cidade e ao País.

Deveremos, ainda:

- Reforçar os mecanismos de participação, transparência e comunicação dentro da comunidade da ULisboa;
- Consolidar os instrumentos de publicitação das ações e decisões de todos os órgãos, promovendo a comunicação interna e a partilha de informação;
- Fortalecer 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;
- Adoção de uma estratégia de marketing digital para captação de novos estudantes.

## 11. Recursos

### 11.1 Financiamento

É conhecido o subfinanciamento crónico do Ensino Superior (ES) em Portugal. De acordo com o relatório da OCDE de 2018, o investimento público no ES teria que duplicar ao longo dos próximos 10 anos, para que os objetivos europeus fossem atingidos. Ou seja, o Estado Português teria que investir mais 100 milhões de euros por ano no setor e, no caso da ULisboa, deveríamos contar com uma dotação anual em 2028, por via de Orçamento de Estado, de 400 milhões, por comparação com os 220 milhões de euros que recebemos em 2021. O aumento nos últimos 3 anos, de cerca de 20 milhões, teria, pois, que ser acrescentado de 180 milhões nos próximos 7 anos, ou seja, cerca de 27 milhões por ano.

Por sua vez, as empresas deveriam aplicar o quádruplo dos recursos nas universidades e politécnicos do país. Também esta meta aumentaria significativamente os recursos financeiros da ULisboa, mas a desaceleração económica por efeito da pandemia não sugere que essa evolução ocorra. O grande objetivo é que Portugal alcance um investimento em Investigação e Desenvolvimento de 3% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2028. O país despendeu 1,27% do PIB no sistema de Ensino Superior, em 2016, mas desde então a percentagem global de despesa com a educação face ao PIB, em todos os níveis, tem descido 0,1% por ano. Além disso, a OCDE considera a atual forma de financiamento do Estado às instituições “complexa” e “opaca” defendendo os peritos a criação de uma nova fórmula de financiamento. Certo

é que, desde o início do processo de fusão em 2013, não existiu financiamento por fórmula, ajustado à dimensão, evolução e necessidades das diferentes instituições de ensino superior.

Acresce que nos últimos 12 anos não houve qualquer verba do Orçamento de Estado para investimento no Ensino Superior. De facto, desde que terminou o PIDDAC nunca mais houve qualquer dotação no Orçamento de Estado para investimento na região de Lisboa. Assiste-se por isso a uma degradação das instalações que urge colmatar. Todo o investimento em recuperação, ampliação ou modernização de infraestruturas e equipamentos tem sido suportado por receitas próprias da ULisboa, no geral por candidaturas a financiamento de projetos em ambiente competitivo.

O financiamento dos próprios recursos humanos da universidade é deficitário. Em 2021 a ULisboa terá uma despesa com pessoal na ordem dos 275 milhões de euros, para uma dotação de OE de cerca de 220 milhões, ou seja, a dotação de OE cobre apenas 80% da despesa com pessoal. Para cobrir a totalidade dessa despesa, toda a receita de propinas teria que ser adicionada à dotação de OE, o que significa que a contribuição dos estudantes para o custo do ensino é integralmente aplicada em recursos humanos sem que tal signifique, contudo, que os professores e trabalhadores administrativos e técnicos necessários ao bom funcionamento do ensino sejam suficientes, ou sequer condignamente remunerados. De facto, com exceção do aumento do salário mínimo nacional, os últimos aumentos generalizados da Função Pública ocorreram em 2019, 0,3%, e dez anos antes, em 2009, 2,9%. Dificilmente se poderia ter construído maior resistência à atração dos melhores cérebros do país para as universidades.

Da mesma forma, há muitos anos que não existe um grande programa para reequipamento laboratorial, tornando os nossos laboratórios e centros de investigação menos competitivos em termos de captação de verbas para financiamento de projetos, criando um ciclo vicioso negativo para a investigação, que não é contrabalançado com o recrutamento de novos professores e investigadores, nem contribui para a atratividade internacional que torne o sistema de ensino superior mais atrativo.

É, pois, fundamental aproveitar as verbas disponíveis no Plano de Recuperação e de Resiliência para recuperar o investimento, nomeadamente em projetos em curso, angariando ou libertando verbas para a requalificação das Escolas e reequipamento dos espaços escolares, quer para o ensino, quer para a investigação, quer para os espaços de trabalho administrativo. Teremos,

também, que continuar a reivindicar mais financiamento para projetos ao abrigo do Portugal 2030 e dos programas europeus para a investigação.

Para quebrar este ciclo de empobrecimento das universidades é preciso reafirmar junto do governo a legitimidade de um financiamento adequado do Ensino Superior, distribuído por critérios que possam ser compreendidos e discutidos, ao mesmo tempo que urge conseguir novas formas de obtenção de fundos. As universidades, e seguramente a ULisboa, provaram à sociedade que são capazes de gerir bem o seu património e a sua atividade, conseguindo disponibilizar verbas para compensar a crónica deficiência de financiamento público.

Para isso deveremos continuar a promover a utilização de serviços comuns de apoio a candidaturas e à gestão de fontes de financiamento externas e de preparação e gestão de projetos de investigação financiados por organismos internacionais e comunitários, para além da estabilização do serviço transversal de apoio à gestão financeira e de recursos humanos. Com efeito, uma vantagem inequívoca da fusão em 2013 foi a libertação regular de despesa com pessoal nos serviços centrais e de ação social, que possibilitou o investimento em infraestruturas da universidade.

## **11.2 Modernização dos Sistemas de Informação. Digitalização e Desburocratização**

Ao longo dos últimos 8 anos muito se fez em termos da gestão centralizada da informação com o desenvolvimento de sistemas informáticos que garantem uma maior eficiência do uso dos recursos, partilhados por todas as unidades orgânicas da ULisboa e que permitem uma disponibilização imediata da informação mais relevante. Foram instalados o sistema SAP para gestão financeira, administrativa, dos recursos humanos e dos projetos, o FENIX para gestão dos recursos académicos, o Koha para gestão das Bibliotecas, o EduGain para autenticação centralizada, e muitos outros de menor dimensão mas igualmente relevantes.

Hoje toda a universidade utiliza ferramentas comuns de gestão de recursos humanos, financeiros, serviços académicos e bibliotecas. Estes sistemas implicaram um investimento centralizado de mais de 18 milhões de euros em 8 anos apenas em redes físicas e aquisição de serviços transversais à universidade. Temos atualmente uma capacidade instalada robusta, mas a dependência crescente da realidade digital ao nível de serviços, ensino e investigação é de

tal ordem que é previsível a necessidade de assegurar o desenvolvimento contínuo das soluções já implementadas.

Foram também renovadas as infraestruturas de rede e computação de modo a garantir a eficácia e fiabilidade de todos estes sistemas. Para tal foi necessário alugar ou instalar ~250 Km de fibra e configurar réplicas das diferentes soluções em locais distintos.

Contudo, as metas da revolução digital preconizada pela agenda 20-25 da UE, estão longe de ter sido atingidas. Não só é necessário continuar a melhorar o desempenho da rede, de modo a suportar as necessidades do 5G, como é necessário promover a conectividade entre os vários sistemas desenvolvidos e entre estes e os seus congéneres de outras universidades, no âmbito do projeto da Universidade Europeia Unite!. Em particular, a ULisboa está já a participar na construção de um Metacampus, que permitirá uma melhor integração de informações das universidades desta aliança, a fim de melhor gerir os programas de mobilidade de estudantes, docentes, investigadores e trabalhadores técnicos e administrativos entre estas Instituições.

O surgimento do 5G é um forte incentivo à definição de uma política agressiva de desenvolvimento de aplicações móveis que tirem partido da largura de banda potenciada, e a crescente informatização dos processos administrativos abre a porta à introdução de tecnologias de IA para automatização de algumas dessas tarefas.

## 12. Promoção Cultural

A Universidade deve englobar todas as áreas de atividade, desde as de carácter estritamente científico às mais ligadas a manifestações da complexidade e do génio humano como as artes e a literatura, a filosofia e a pluralidade das opiniões sobre as pessoas e o mundo. A cultura não pode, assim, deixar de constituir uma prioridade permanente numa Universidade moderna e numa sociedade civilizada.

Dispondo de equipamentos notáveis como a Aula Magna da Reitoria, mas onde pontificam os jardins botânicos na rua da Escola Politécnica, da Ajuda e Tropical em Belém, e onde o Pavilhão de Portugal vai ocupar o seu natural lugar na centralidade da Universidade e de Lisboa, entre muitos outros espaços de grande qualidade, a Universidade de Lisboa terá, no futuro, uma programação cultural própria integrada na área da música e artes de palco, incluindo ainda exposições e ciclos de teatro e cinema.

É nesta perspetiva que pretendemos dotar a Universidade e a cidade de uma programação que una a comunidade da Universidade e o público em geral, que funcione como uma marca da qualidade da Universidade de Lisboa. O nosso projeto visa criar público, criar rotinas, reforçar e criar tradições, dar aos membros da Universidade e da cidade, um sentimento de pertença.

São inúmeras as iniciativas que a Universidade de Lisboa promove neste domínio, quer a nível das suas estruturas de ensino e de investigação, com Escolas fortemente vocacionadas para o seu desenvolvimento, quer ao nível das Associações de Estudantes, quer, ainda, das suas estruturas mais informais como as diversas agremiações de teatro e de música (orquestras, coros, tunas). Estas atividades complementam a formação académica, proporcionando meios de desenvolvimento pessoal únicos para toda a nossa comunidade ativa e para aqueles que ainda não são nossos estudantes e, ainda, para os antigos estudantes. Impõe-se uma programação mais frequente e estimulante das atividades, nomeadamente no recrutamento de novos membros para os grupos culturais e na publicitação das iniciativas públicas.

Estão agora reunidas condições que permitem a gestão articulada de espaços para se dar impulso a uma ligação mais orgânica com os atores culturais da ULisboa e com as entidades do setor de modo a estabelecer parcerias nos domínios da formação e do espetáculo. Tal concertação deve resultar numa Agenda cultural impulsionada pela Universidade de Lisboa, com toda a criatividade, iniciativa e diversidade que muitos dos seus estudantes e trabalhadores já demonstraram possuir.

De entre as ações a desenvolver, salientam-se:

- Continuidade do projeto O FATAL. Trata-se de um Festival de Teatro Universitário da Universidade e da Cidade, dedicado, não só aos estudantes, mas também a todos os que vivem em Lisboa;
- Programação de um ciclo de Concertos de Música na Aula Magna, nas Escolas, no Pavilhão de Portugal e nos jardins botânicos da Universidade com carácter regular. Estes concertos devem ser inseridos numa temporada cultural mais vasta, que inclua espetáculos externos e programas de iniciativa exclusiva da reitoria, com concertos sinfónicos, de jazz, ópera e o acolhimento de artistas consagrados em Portugal, com reserva de lugares para a Universidade;
- Apoio às atividades musicais, através de protocolos com orquestras e instituições de ensino musical, bem como apoio aos coros e tunas da ULisboa;



- Organização de exposições permanentes e temporárias de coleções próprias e emprestadas de carácter científico, de pintura, de escultura e de arquitetura;
- Desenvolvimento de uma política concertada de gestão de património, museus, jardins, coleções científicas, exposição e divulgação ativa do conhecimento;
- Divulgação de uma Agenda Cultural da ULisboa junto de toda a comunidade académica, com participação das Unidades Orgânicas e das Associações de Estudantes;
- Estabelecimento de parcerias com as autarquias e os agentes culturais que permitam uma intervenção cultural mais abrangente e eficaz.

### **13. O Desporto e a Saúde na Universidade. Estádio Universitário de Lisboa**

É reconhecido que a atividade física desempenha um papel central na saúde e no bem-estar físico, psíquico e emocional das pessoas e das comunidades. A evolução da obesidade, a redução da atividade física e o próprio equilíbrio psicossocial, já antes diagnosticados em diversos estudos, foram severamente atingidos pelas circunstâncias impostas pela pandemia. Ao mesmo tempo, a prática competitiva regular foi quase anulada, agravando o deficit geral nacional de atividades desportivas em adolescentes e jovens adultos.

O desporto na ULisboa cobre todos os segmentos de atividade, desde o recreativo até à competição, ao nível da Federação Académica do Desporto Universitário ou ao nível federado. Integrado em 2013 na Universidade de Lisboa, o Estádio Universitário de Lisboa (EUL) tem vindo a diversificar as suas atividades e os regimes de gestão das mesmas: o EUL possui atividades concessionadas, com a salvaguarda de condições de prática para a comunidade da ULisboa e de outras universidades, muito vantajosas, e atividades geridas diretamente, com e sem recurso a contratação técnica externa. Tem, ainda, um conjunto de instalações afetas a atividades não desportivas (restauração, abastecimento de combustíveis e estacionamento) que fazem parte integrante da solução de sustentabilidade económica do Estádio.

O EUL tem cerca de 5.000 utentes por mês, se considerarmos o ano de 2019, prévio à situação de pandemia. Este número de utentes foi razoavelmente constante ao longo dos últimos 8 anos, tendo decaído em 2020 e 2021, em virtude das restrições da pandemia. A oferta de atividades para a comunidade universitária, já de si ampla, deverá ser aumentada, de modo a oferecer

atividades e regimes de utilização mais ajustados às necessidades diferenciadas do seu público. Houve uma redução da procura das modalidades convencionais, em linha com a evolução da procura desportiva a nível nacional, sendo, pois, necessário encontrar as alternativas mais desejadas e com maior versatilidade de horários. Por exemplo, a oferta de Padel, de Futebol de Praia e de Golfe, assim como de atividades aquáticas diversificadas, tem vindo a crescer, fruto de uma aposta também em melhor informação e em modelos de gestão mais eficientes.

Complementarmente, o EUL tem vindo a oferecer atividades ligadas à saúde, em associação com Escolas da ULisboa, e este deverá ser um caminho a incentivar, quer para a comunidade académica atual quer para os antigos alunos e, se possível, aberto à cidade de Lisboa. O EUL deve acentuar a sua vocação de espaço para a comunidade em geral, abrindo uma oportunidade de aproximação entre a cidade e a sua maior Universidade, com benefícios mútuos.

Em 2019, a despesa do EUL foi de 4,4 M€ e a receita de 3,9M€, correspondendo o deficit de exploração à soma dos apoios ao desporto universitário e aos utentes dos seus espaços que não geram receita, pelo que se pode afirmar que o Estádio se encontra num ponto de equilíbrio económico. Essa condição de equilíbrio é decisiva para permitir uma evolução judiciosa do investimento, nomeadamente aquele que vai aumentar a própria sustentabilidade da infraestrutura, como a substituição de relvados, com a redução consequente dos consumos de água, e outras soluções de aumento de oferta ou de qualidade da mesma. Alguns espaços desportivos da universidade, pela sua idade e intensidade de utilização, vão requerer intervenção: as piscinas, balneários e alguns dos campos de exterior. Importa aqui referir que nos 8 anos após fusão a ULisboa investiu nas infraestruturas do EUL e do CEDAR mais de 3 milhões de euros, investimento em grande parte possível pela organização de uma política de gestão e concessão de espaços que gerou disponibilidade financeira para tal investimento. É previsível que a garantia de uma oferta adequada nos próximos anos venha a justificar investimentos anuais da ordem dos 500.000 euros.

Para um desenvolvimento harmonioso do desporto na ULisboa há que contar com o EUL, mas não reduzir o desporto ao EUL. Assim, será muito importante encontrar formas de mobilização e participação da comunidade académica, incluindo as estruturas associativas, e as atividades desenvolvidas de formas

menos organizadas, em outros espaços desportivos, como o CEDAR no Campus da Ajuda ou em outros locais da cidade.

Finalmente, importa manter a capacidade já instalada no EUL relativamente a serviços de saúde da ULisboa. Com efeito, os Serviços de Saúde têm assegurado em média nos últimos 3 anos, mais de 5.000 consultas por ano de diversas especialidades, dispondo para isso de pessoal próprio e de serviços contratados, e satisfazendo, em conjunto com outros serviços idênticos disponíveis em Escolas da ULisboa, a necessidade de apoio clínico a inúmeros estudantes, com celeridade e baixo custo. A resposta deste serviço na coordenação de processos de testagem durante a pandemia que vivemos foi e é absolutamente essencial. A atividade dos Serviços Médicos deve prever não apenas o ajustamento da oferta à pressão de procura, mas também a diversificação das especialidades médicas e de psicologia que venham a considerar-se necessárias.

Nesta área apresentam-se algumas ações a desenvolver:

- Dar continuidade ao diálogo com os representantes dos estudantes e restante comunidade académica para que seja possível impulsionar a política de promoção das atividades desportivas, dando oportunidades a todos, incluindo de forma muito particular às pessoas com deficiência, para que adotem estilos de vida mais ativos;
- Reorganizar a oferta desportiva da ULisboa, tendo como base as instalações do Estádio Universitário de Lisboa e do CEDAR e conjugando diferentes modelos de gestão;
- Reforçar o apoio à prática desportiva federada dos estudantes da ULisboa multiplicando as iniciativas que visam o reconhecimento de estudantes e antigos alunos que se destaquem no panorama desportivo nacional e/ou internacional;
- Aumentar do número de praticantes, universitários e outros, através da organização de eventos desportivos;
- Promover a imagem da ULisboa através das suas equipas desportivas.

## 14. Património e Infraestruturas

A ULisboa dispõe de um património riquíssimo, descrito em trabalho recente, do qual destacamos os três jardins botânicos, a Tapada da Ajuda e o Museu de História Natural e da Ciência e o Pavilhão de Portugal. Os jardins botânicos do Príncipe Real e de Belém receberam recentemente intervenções de

reabilitação profundas, e constituem hoje espaços aprazíveis, com potencialidade para a ampliação de oferta cultural da universidade e de operadores públicos e privados, mantendo salvaguardada a sua vocação científica inicial enquanto jardins de reserva e exposição botânica. O Jardim Botânico da Ajuda, complementa, em conjunto com a Tapada da Ajuda, a oferta de espaços naturais de grande valor, que podem valorizar-se reciprocamente em programas integrados de ação. A abertura a espaços urbanos, a populações residentes e a turistas faz parte das linhas essenciais de desenvolvimento programático e a disponibilidade pública destes espaços irá ao encontro da sua vocação original de espaços abertos a todos. É muito importante também promover estes espaços dentro da própria comunidade universitária, o que exigirá esforço integrado, persistente e continuado de programação cultural.

O Museu de História Natural e da Ciência (MUHNAC) detém um acervo muito valioso e deverá aprofundar a relação interativa com públicos jovens e com a cidade. A reabilitação do Pavilhão de Portugal, também dotado de amplo espaço expositivo, exige uma coordenação com múltiplas entidades dentro e fora da ULisboa, de entre as quais o MUHNAC ocupa um lugar privilegiado. A complementaridade destes dois espaços, em conjugação com espaços de vocação semelhante em várias Escolas, na missão de divulgação da ciência é da maior importância, devendo existir uma orientação coordenada da programação de atividades entre os mesmos.

Na sequência do processo de fusão foi possível à ULisboa efetuar a regularização do seu património imobiliário e a alienação de alguns imóveis que, quer pelo seu estado de conservação, quer pela sua localização e estrutura, não se adequavam às necessidades de alojamento das atividades da ULisboa, permitindo desta forma reduzir custos de funcionamento e, simultaneamente, angariar meios financeiros que permitam cofinanciar novas edificações na universidade.

Desta forma, a Universidade de Lisboa tem conseguido manter o investimento em infraestruturas comuns e requalificar espaços das suas Escolas. Nos últimos 8 anos foram realizados ou estão em curso cerca de 120 milhões de euros em construção e reabilitação de espaços e edifícios. Este esforço, no qual se incluem 20 intervenções superiores a 1 milhão de euros e 8 investimentos superiores a 5 milhões de euros, tem sido suportado essencialmente por ganhos de escala decorrentes da fusão, e pela cuidadosa política de gestão financeira de muitas das nossas Escolas. A administração e gestão, com a partilha entre

Escolas de ferramentas e estruturas de apoio à gestão, permitiu canalizar recursos humanos e materiais para outras ações para as quais não existiu qualquer dotação pública.

Entre os principais investimentos em curso estão a conclusão das obras da residência da Avenida das Forças Armadas, o início das obras das residências da Praça Central e das obras do Convento de São Francisco da Faculdade de Belas Artes, a renovação profunda de residências menos qualificadas, a conclusão da obra da Faculdade de Farmácia, a conclusão do novo espaço de formação e ciência – o Pavilhão de Portugal. Para além destas intervenções relevantes irão decorrer intervenções em muitas das nossas Escolas, para as quais será muito importante preparar uma boa candidatura e assegurar uma boa gestão do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). Trata-se nalguns casos da correção de problemas estruturais, noutros casos de requalificação profunda de espaços para formação, investigação e outras atividades da universidade, e pontualmente da criação de raiz de novos espaços há muito necessários, como é o caso do novo edifício da Faculdade de Letras.

Sendo estratégico (re)qualificar e (re)equipar os espaços da ULisboa, a nossa atenção estará também orientada para a captação de recursos do PRR a fim de prosseguir o investimento em espaços de formação transversais à universidade, rejuvenescer o corpo docente, aumentar a capacidade e diversificar a formação não conferente de grau, e alavancar a construção de residências universitárias. A criação de uma Escola de Pós-graduação, que conjugue a participação da maioria das Escolas da ULisboa, afigura-se como o principal resultado desta iniciativa.

O nível de integração já conseguido no Campus Central da ULisboa, em que coexistem 8 das nossas Escolas, os Serviços Centrais e os Serviços Sociais, deve existir também no Polo da Ajuda, que acolhe uma comunidade de 9.800 estudantes, docentes e trabalhadores, e que ainda requer uma dinamização que lhe confira um ambiente mais urbano, seguro e habitável. Como sempre, contamos com a Câmara Municipal de Lisboa (CML) para esta tarefa de requalificação deste importante Campus da ULisboa.

#### **14.1 Residências para Estudantes**

Em Lisboa, nos anos anteriores à crise pandémica que nos afetou, verificou-se uma crise de habitação para os estudantes, que até aí encontravam alojamento com facilidade na oferta privada, devido ao desenvolvimento

acelerado e massivo do Alojamento Local destinado ao turismo e à atualização do valor das rendas na cidade de Lisboa. Ciente deste estrangulamento, a ULisboa iniciou um ambicioso programa de construção de Residências Universitárias. Construiu a primeira fase (186 camas) da Residência do Campus da Ajuda, que quando concluída a segunda fase, previsivelmente em setembro do corrente ano, terá capacidade para 300 camas. Estão em fase de projeto e de arranque a construção de 4 outras residências, na cidade Universitária, que albergarão, no seu conjunto, mais de 1000 camas. Isto só não significa a triplicação do atual número de camas, porque os senhorios de algumas das residências alugadas, algumas há dezenas de anos, reclamam a devolução dos prédios, ao abrigo da Lei das rendas, para lhes darem um uso economicamente mais favorável.

A CML, consciente do problema do alojamento estudantil está igualmente a fazer um esforço de requalificação de edifícios do Estado para esse fim. Encontra-se em fase de concurso de requalificação uma residência localizada na Alameda D. Afonso Henriques, com 320 camas que, depois de reabilitada, será cedida à ULisboa, para exploração, por um período de 50 anos.

É fundamental prosseguir este trabalho de construção de residências para estudantes, devendo o seu pleno desenvolvimento estar concluído no prazo de 3 anos. A sua entrada em funcionamento exigirá recursos humanos e logísticos que importa acautelar a tempo e exigirá uma grande determinação e competências técnicas.

## 14.2 Pavilhão de Portugal

O Pavilhão de Portugal faz parte da ULisboa desde 1 de agosto de 2015. Trata-se de um edifício icónico, com grande potencial para a projeção da universidade, da ciência e da cultura. Prevê-se a conclusão da sua reabilitação e reorganização funcional em 2023, numa obra que ronda os 10 milhões de euros. Espera-se que este espaço venha a desempenhar um papel decisivo na implementação de iniciativas de formação transversais à universidade, essenciais para uma maior coesão na ULisboa.

O Pavilhão de Portugal contará com um centro de congressos, que inclui um auditório que poderá também albergar diversas iniciativas culturais.

A programação futura para o Pavilhão de Portugal deve considerar os objetivos de valorização internacional da ULisboa, de disponibilização de uma oferta constante e consistente de conhecimento, arte e cultura à cidade de Lisboa, e

de apoio às iniciativas interdisciplinares da nossa universidade. O espaço funcionará em articulação com as Escolas, e terá disponibilidade para acolher iniciativas sociais e públicas que se enquadrem na missão da universidade, assumindo-se como um ponto fulcral da divulgação do conhecimento na cidade.

Em alinhamento com a Aula Magna, o Museu, e os Jardins, será peça decisiva na formação do eixo cultural da universidade complementando os tipos de oferta já disponibilizados à comunidade académica e à população da cidade. Uma universidade como a ULisboa não pode deixar de ser uma referência na dinâmica cultural da cidade, e estamos certos de que o Pavilhão de Portugal, com finalização das obras de reabilitação prevista para o primeiro semestre de 2022, será uma peça agregadora nessa missão.

## 15. Sistemas Internos de Garantia de Qualidade

O conhecimento e a aprendizagem são processos demasiados ricos e abrangentes para serem capturados pelos Sistemas de Garantia de Qualidade aplicados a ambientes empresariais, e pelos sistemas de avaliação comparativa entre Universidades, designados como Rankings, uma vez que a sua complexidade não pode ser facilmente aferida por algumas das propriedades que as métricas tentam medir.

Os sistemas de Garantia da Qualidade e de estabelecimento dos Rankings não medem, genericamente, a qualidade da educação, mas apenas algumas das questões de segunda ordem associadas à educação e à investigação. Acresce que essas métricas também podem ter a consequência perversa de eliminar grande parte da diversidade criativa, que é um dos pontos fortes da Universidade. No entanto, constituem instrumentos fundamentais para a melhoria da qualidade das atividades na universidade.

Apesar do atrás referido, a Universidade necessita inegavelmente de desenvolver um Sistema Interno de Garantia de Qualidade (SIGQ) abrangente, fiável e coerente, que permita dar confiança de que os requisitos da qualidade são verificados e que todos os procedimentos estão de acordo com as leis, regulamentos internos e o próprio sistema de gestão da qualidade. Este tem sido um dos pontos menos conseguidos da ULisboa nos últimos anos e que urge ultrapassar.

Nos últimos anos e em grande parte devido à atuação da A3ES, a nível nacional, e da Associação Europeia para a Garantia da Qualidade do Ensino



Superior (ENQUA), a nível europeu, tem-se generalizado a adoção de Sistemas Internos de Garantia de Qualidade, centrados nas atividades de ensino. Ao nível da ULisboa, a utilização de sistemas comuns de Gestão Académica (FENIX) e de Gestão de Recursos Humanos e Financeiros (SAP), bem como a experiência das Escolas com SIGQs já acreditados (IST, o ISCSP e o ISEG), pode potenciar um impulso em termos de desenvolvimento e acreditação dos SIGQs das restantes Escolas e a sua canalização para uma estrutura central que permita uma gestão coerente e robusta da Universidade.

## 16. Nota Final

A Universidade tem a missão central de educar as futuras gerações, transmitindo e estimulando a obtenção do conhecimento, conferindo competências e contribuindo decisivamente para a maturidade cívica através do desenvolvimento da sabedoria, dos valores e do bom senso. Muitos jovens portugueses e estrangeiros procuram-nos para lhes proporcionarmos as ferramentas que lhes permitam desenvolver uma vida plena e de sucesso. Cabe-nos a nós criar as condições para que esse sucesso seja alcançado, não tanto pela riqueza financeira que acumularão ao longo da vida, mas sim pela realização pessoal e pelo impacto positivo que tenham na sociedade e pelo significado que encontrarão numa vida plena dedicada à administração sustentável da nossa Casa Comum.

Dada a profundidade, amplitude e experiência das universidades, não é de admirar que as pessoas nos procurem em busca de explicações e liderança em tempos conturbados. Por vezes, esperam que superemos o intransponível, que encontremos respostas imediatas a problemas de enorme complexidade ou a questões eternas ou de carácter filosófico. As universidades sozinhas não podem resolver a crise climática, a desigualdade, as carências alimentares, as doenças ou garantir a sustentabilidade global. As universidades sozinhas não podem resolver todos os problemas da humanidade e responder às muitas preocupações que afligem as pessoas.

Mas as universidades podem dar contributos valiosos e decisivos para a resolução daqueles problemas! Podem oferecer uma visão sobre as causas e custos das mudanças climáticas; podem modelar os comportamentos - tanto individuais quanto institucionais - que preservam e protegem o nosso meio ambiente, ao mesmo tempo que identificam estratégias eficazes de mitigação e adaptação; podem defender a educação e incentivar a liderança na educação diminuindo a desigualdade; podem analisar as estruturas

económicas, políticas e sociais que impedem a mobilidade económica e social e propor alterações.


Não seremos, certamente, capazes de solucionar todos os problemas, mas as pessoas continuarão a procurar-nos com confiança e esperança, especialmente porque outras instituições não cumpriram e não cumprem o que prometeram. Devemos honrar essa confiança e essa esperança, demonstrando que o conhecimento nos pode ajudar a alcançar o que necessitamos e comunicando a nossa grande força e os nossos valores para um público tão amplo e diverso quanto possível.

As lições aprendidas com os desafios recentes devem preparar-nos para o mundo pós-COVID. Com forte probabilidade, trabalharemos de forma diferente e mais deslocalizada, com maior recurso às tecnologias digitais. Ensinaremos com mais recursos digitais e concorreremos com instituições de todo o mundo que competirão globalmente por melhores estudantes. As nossas agendas e projetos de investigação serão cada vez mais determinados pelas preocupações dos nossos concidadãos com a sustentabilidade, as desigualdades económicas e sociais, as alterações climáticas e a transição energética, a saúde e o bem-estar das populações, a transformação digital, os problemas do desenvolvimento urbano e a segurança alimentar.

Hoje, como ontem, é para nós um dever intransferível assumir a missão da Universidade de contribuir para a construção de um Portugal moderno, mais aberto, mais orgulhoso de si próprio e mais capaz de ter uma palavra ativa no mundo. De sermos capazes de ajudar a economia e as empresas a resolverem os seus problemas e a conquistarem mercados e, acima de tudo, de estimular uma vontade transformadora em cada homem e mulher, num País mais justo e com mais e melhores oportunidades para os seus cidadãos.

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

Lisboa, julho de 2021



**Luís M. A. Ferreira**

Universidade de Lisboa