

CONTEXTO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Nos termos do regime jurídico da avaliação do ensino superior (Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto), e do Regulamento da A3ES nº 392/2013 (publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 200, de 10 de outubro de 2013), todas as instituições de ensino superior deverão ser foco de uma avaliação institucional a cada seis anos.

O processo de avaliação institucional (Processo AINST) tem por elemento fundamental o Relatório de Autoavaliação Institucional, elaborado pela instituição avaliada, submetido na plataforma da Agência, e uma visita institucional, em que a CAE realiza uma visita à instituição a ser avaliada, e se reúne com vários intervenientes da instituição em reuniões de esclarecimento do conteúdo do relatório de autoavaliação institucional.

O relatório de autoavaliação institucional é avaliado por uma Comissão de Avaliação Externa (CAE), composta por peritos(as) selecionados(as) pela Agência com base no seu currículo e experiência e apoiada por um funcionário da Agência, que atua como gestor do procedimento. A CAE analisa o relatório à luz dos critérios aplicáveis, publicitados, designadamente, em apêndice ao presente guião.

Compete ao Conselho de Administração a deliberação final em termos de acreditação. Na formulação da deliberação, o Conselho de Administração terá em consideração o relatório final da CAE. O Conselho de Administração pode, porém, tomar decisões não coincidentes com a recomendação da CAE, com o intuito de assegurar a equidade e o equilíbrio das decisões finais. Assim, o Conselho de Administração poderá deliberar, de forma fundamentada, em discordância favorável (menos exigente que a Comissão) ou desfavorável (mais exigente do que a Comissão) em relação à recomendação da CAE.

A composição da CAE que avaliou o presente relatório de autoavaliação é a seguinte (os CV dos peritos podem ser consultados na página da Agência, no separador Acreditação e Auditoria / Peritos):

Joana Mesquita

Maria Madalena Saraiva Pires da Fonseca

Martí Casadesús Fa (Presidente)

Manuel Assunção

José Marques dos Santos

Ruaidhri Paul Neavyn

1. Caracterização Geral

1.1. Instituição de Ensino Superior

Universidade De Lisboa | Universidade De Lisboa

1.2. Natureza da Instituição

Ensino Público | Public Education

1.3. Entidade instituidora (se aplicável)

N/A

1.4. Subsistema(s) de Ensino Superior

Universitário | University

1.4.1. Tipo de instituição de ensino superior

[sem resposta]

1.5.1. Avaliação Institucional (PT)

Na anterior Acreditação Institucional realizada pela A3ES em 2016, a Universidade de Lisboa (ULisboa) foi acreditada com as seguintes condições (7) a cumprir em três anos:

- 1. Criar um sistema de gestão integrado;*
- 2. Implementar um Sistema Interno da Garantia da Qualidade (SIGQ) para cada uma das Unidades Orgânicas (UO), ou, preferencialmente, para toda a Universidade;*
- 3. Racionalizar a oferta formativa, evitando duplicações, aumentando substancialmente a multidisciplinaridade e aproveitando os melhores recursos docentes existentes nas diversas UO;*
- 4. Analisar a retenção de estudantes em muitos ciclos de estudos, na maioria das UO, especialmente nos 2.º e 3.º ciclos;*
- 5. Reforçar a imagem da ULisboa;*
- 6. Padronizar o calendário escolar em toda a instituição;*
- 7. Disponibilizar, no site da INTERNET, os relatórios de autoavaliação e de avaliação externa de todos os ciclos de estudos.*

A decisão de acreditação do Conselho de Administração da A3ES de 21 de janeiro de 2021, no processo de follow up, foi de acreditação por seis anos, considerando os progressos alcançados pela ULisboa. A instituição fez avanços notáveis na abordagem destas condições, como a CAE pôde verificar durante a visita à Universidade.

1.5.1. Avaliação Institucional (EN)

In the former Institutional Accreditation carried out by A3ES in 2016, the University of Lisbon was accredited with 7 conditions to comply in 3 years:

- 1. Create an integrated management system.*
- 2. Implement an internal SIGQ for the Organic Units (OU), or preferably, for the entire University.*
- 3. Rationalize the training offer, avoiding duplication, substantially increasing multidisciplinary and taking advantage of improving existing teaching resources in the various OUs.*
- 4. Analyse student retention in many teaching programs in most OUs, especially at the 2nd and 3rd level cycle*
- 5. Strengthen the image of the ULisbon.*
- 6. Standardize the school calendar throughout the institution.*
- 7. Make self-evaluation and external evaluation reports of all study cycles available on the INTERNET website.*

The accreditation decision of the Board of A3ES from the 21st January 2021 in the follow up process was of full accreditation for 6 years, considering the progress made by the ULisbon. The institution has made notable progress in addressing these conditions as the EAT was able to verify during the site visit.

1.5.2. Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia de Qualidade (PT)

Existem apenas três unidades orgânicas com certificação dos seus sistemas internos de garantia de qualidade:

- Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Certificado com condições;
- Instituto Superior de Economia e Gestão: Certificado com condições;
- Instituto Superior Técnico: Certificado.

Atualmente, todas estas três Unidades Orgânicas têm os seus sistemas certificados durante seis anos após os processos de follow up. Os das outras 15 UO não estão certificados.

1.5.2. Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia de Qualidade (EN)

There are only 3 units with certification:

- Higher Institute of Social and Political Sciences: Certificate with conditions
- Higher Institute of Economics and Management: Certificate with conditions
- Instituto Superior Técnico: Certificate

At present all these three Organic Units have their systems certified for 6 years after the follow up processes. The 15 others are not certified.

1.5.3. Novos ciclos de estudo acreditados (número - 2017-2022) (PT)

De 2017 a 2022, um total de 81 novos ciclos de estudos obtiveram acreditação com sucesso. No entanto, 17 novos ciclos de estudos foram acreditados com condições específicas e, lamentavelmente, dez não conseguiram garantir acreditação. Refira-se que uma proporção significativa desses ciclos de estudos não acreditados (dois) ou acreditados condicionalmente (cinco) foram submetidos pela Faculdade de Belas-Artes. O Instituto Superior Técnico, por seu turno, registou um número assinalável de ciclos de estudos acreditados condicionalmente (sete).

Além disso, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, a taxa de sucesso nas acreditações sem quaisquer condições foi inferior à média da Universidade de Lisboa.

A taxa de sucesso para acreditações sem condições foi de 50% (0% para ciclos de estudos de mestrado e 66,7% para ciclos de estudos de doutoramento), enquanto a taxa de sucesso global para acreditações sem condições em toda a universidade foi de 66,7%.

É de sublinhar que a taxa de sucesso das acreditações da ULisboa globalmente, foi de 87,7%. As faculdades com percentagens mais baixas neste quesito são mais uma vez a Faculdade de Belas-Artes, o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas e, adicionalmente, a Faculdade de Direito.

É importante, no entanto, considerar que vários destes ciclos de estudos tendo sido acreditados com condições nos primeiros anos do período, 2017 - 2018, obtiveram, entretanto, uma acreditação sem condições durante seis anos devido às melhorias alcançadas.

1.5.3. Novos ciclos de estudo acreditados (número - 2017-2022) (EN)

From 2017 to 2022, a total of 81 new programs successfully obtained accreditation. However, 17 programs were accredited with specific conditions, and regrettably, 10 programs failed to secure accreditation altogether. Notably, a significant proportion of these non-accredited (2) or conditionally accredited (5) programs were affiliated with the Faculdade de Belas-Artes. It's also worth mentioning that the Instituto Superior Técnico had a notable number of programs receiving conditional accreditation (7).

Furthermore, within the Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, the success rate for accreditations without any conditions was lower than the broader University of Lisbon context. Specifically, the success rate for unconditional accreditations was 50% (0% for Master's programs and 66.7% for Doctoral programs), whereas the overall university-wide success rate for accreditations without conditions was 66,7%.

In addition, the overall institutional success rate for accreditation stands at 87,7%. The faculties with the lowest percentages in this regard are once again the Faculdade de Belas-Artes, the Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, and additionally, the Faculdade de Direito.

It is important, however, to consider that several of these programmes were accredited with conditions in the first years of the period, 2017 - 2018, and have in the meanwhile got an accreditation without conditions for 6 years due to the improvements achieved.

1.5.4. Ciclos de estudos em funcionamento (número - 2017-2022) (PT)

Entre 2017 e 2022, a instituição contou com um total de 224 ciclos de estudos em funcionamento acreditados, enquanto 37 foram acreditados com condições. De referir que o Instituto Superior Técnico (oito) e a Faculdade de Letras (11) apresentam o maior número de cursos acreditados com condições. É preocupante que a Faculdade de Direito tenha visto o seu ciclo de estudos de licenciatura acreditado com condições.

A taxa global de sucesso de acreditações sem condições para ciclos de estudos em funcionamento na Universidade de Lisboa foi de 83,5% o que constituiu um valor adequado. Contudo, importa considerar que o número de ciclos de estudos em funcionamento acreditados com condições poderia idealmente ser reduzido.

1.5.4. Ciclos de estudos em funcionamento (número - 2017-2022) (EN)

Between 2017 and 2022, the institution boasts a total of 224 accredited programs, while 37 programs operate under specific conditions. Notably, the Instituto Superior Técnico (8) and the Faculdade de Letras (11) have the highest number of programs accredited with conditions. It raises a concern that the Faculdade de Direito witnessed its sole operational degree being accredited with conditions.

The overall success rate of accreditations without conditions for study programs in operation within the institution stands at an adequate 83,5%. However, it is worth considering that the number of programs operating under accreditation conditions could ideally be reduced.

Desempenho sobre o Historial de Acreditação de Ciclos de Estudos e Caraterização Geral da Instituição

[] Abordagem Insuficiente [] Abordagem Suficiente [X] Abordagem Boa [] Abordagem Muito Boa

Desempenho sobre o Historial de Acreditação de Ciclos de Estudos e Caraterização Geral da Instituição (PT)

A Universidade de Lisboa é amplamente reconhecida pela sua abordagem altamente favorável aos processos de acreditação, com várias faculdades a alcançar uma taxa de acreditação sem condições de 100% para novos ciclos de estudos. No entanto, há espaço para melhorias na redução do número de ciclos de estudos em funcionamento com acreditação condicionada (16,5 %).

Uma fragilidade institucional significativa diz respeito à ausência de sistemas internos de qualidade certificados, uma vez que apenas três das 18 Unidades Orgânicas (UO) da Universidade já obtiveram a certificação. Paradoxalmente, essas UO apresentam algumas das percentagens mais elevadas de acreditações de ciclos de estudos com condições. Durante a visita, no entanto, foi confirmado que várias faculdades estão a registar progressos na implementação de sistemas internos de qualidade.

A avaliação da CAE indica que este desafio será provavelmente temporário e tem grandes probabilidades de ser resolvido em breve.

Consequentemente, a CAE concorda por unanimidade que se justifica uma avaliação positiva desta dimensão. Contudo, recomenda à instituição:

- Embora reconhecendo a evolução positiva e consistente na maioria das condições estabelecidas no anterior processo de acreditação, é imperativo continuar a trabalhar neste processo em curso.
- Garantir a conclusão da implementação do sistema interno de garantia da qualidade nas diferentes faculdades para obter a certificação e garantir que o sistema facilita processos adequados de melhoria contínua a todos os níveis.

Desempenho sobre o Historial de Acreditação de Ciclos de Estudos e Caracterização Geral da Instituição (EN)

The institution is widely esteemed for its highly favourable approach to accreditation processes, with several faculties achieving a perfect 100% accreditation rate for new study programs. Nevertheless, it's worth highlighting that there is still room for improvement in reducing the number of accredited programs currently operating under conditions (16,5%).

A notable institutional weakness pertains to the absence of certified internal quality systems, as only three out of the University's 18 Organic Units (OUs) have yet attained certification. Remarkably, these OUs also exhibit the highest percentages of program accreditation with conditions, which may initially appear paradoxical. However, during the visit, it has been confirmed that various faculties are making progress in the implementation of internal quality systems.

The committee's evaluation indicates that this challenge is likely to be temporary and has a strong likelihood of being resolved soon. Consequently, the committee unanimously agrees that a positive assessment of this dimension is warranted. However, the EAT recommends to the institution:

- While recognizing the positive and consistent evolution in most of the conditions established in the previous accreditation process, it is imperative to continue working on this ongoing process.*
- Ensure the completion of the implementation of the quality management system at the different faculties to attain certification and guarantee that the system facilitates adequate continuous improvement processes at all levels.*

2. Estratégia e Governança

2.1.1. Memória histórica (PT)

Relatório de avaliação CAE | Avaliação institucional

A Universidade de Lisboa (ULisboa), sucessora das anteriores Universidade Técnica de Lisboa e Universidade de Lisboa (habitualmente conhecida como Clássica), resulta do processo de fusão entre as duas instituições, que ocorreu em 2013. Herdeira de uma história que remonta ao ano de 1288, a ULisboa é a maior e uma das mais prestigiadas universidades do país. Este projeto resultou da vontade de juntar, numa mesma instituição, as diversas áreas do conhecimento, criando as melhores condições para poder acompanhar a evolução das ciências, das tecnologias, das artes e das humanidades.

A sua realidade atual, incluindo a sua diversidade e o seu modelo de funcionamento, compreendem-se melhor observando a evolução ao longo do tempo.

A história da universidade em Portugal inicia-se no século XIII em Lisboa, com a criação do Studium Generale (Estudo Geral). Até ao século XV esta instituição foi acompanhando a corte, com funcionamento essencialmente em Lisboa. Em 1537 fixou-se em Coimbra, dando origem à Universidade de Coimbra.

A partir do final do século XVIII, os estudos superiores foram restabelecidos na capital, através de Cursos, Escolas e Institutos que se congregaram na (antiga) Universidade de Lisboa, em 1911, e na Universidade Técnica de Lisboa, em 1930.

A (antiga) Universidade de Lisboa reuniu, em 1911, as (atuais) Faculdades de Medicina, Ciências e Letras. Na mesma data foram criados o (atual) Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e o Instituto Superior Técnico (IST), a partir do Instituto Industrial e Comercial de Lisboa. Em 1930, a Universidade Técnica de Lisboa juntou a (atual) Faculdade de Medicina Veterinária e os (atuais) Instituto Superior de Agronomia, ISEG e IST.

Ao longo das décadas, foram ainda criadas outras Faculdades e Institutos, que integraram as duas instituições (ver, para mais detalhes, "Universidade de Lisboa – Cronologia" - 2.1.3. Evidências).

Até ao início dos anos 70 do século XX, a (atual) ULisboa foi a única instituição universitária na capital do país. Acolheu entre os seus estudantes (e depois alumni) muitos dos maiores vultos da história política, social, económica, cultural e científica do país. Por ela passaram futuros Presidentes da República, primeiros-ministros, governantes, cientistas (incluindo um Prémio Nobel de Medicina, em 1949), intelectuais, artistas, empresários e muitos outros cidadãos de relevo. Foi também no seu espaço que ocorreram muitos dos mais importantes acontecimentos históricos do país no século XX, incluindo vários movimentos de contestação ao regime do Estado Novo.

Em 2013, na sequência de um processo que se desenvolveu a partir da comunidade académica, teve lugar a fusão entre as duas universidades. Esta resultou da grande complementaridade que existia entre ambas (as áreas científicas existentes numa quase não existiam na outra), do objetivo de gerar melhores resultados a partir do aumento da escala e da vontade de combinar as áreas científicas tradicionais em novos domínios de conhecimento multidisciplinares, interdisciplinares e transdisciplinares.

A fusão foi uma das mudanças mais importantes no panorama das instituições do ensino superior português nas últimas décadas – talvez desde a reforma lançada por Veiga Simão no início dos anos 70, que permitiu a abertura de novas instituições do ensino superior em Lisboa e no resto do país. Ela conheceu dificuldades, resultantes de problemas administrativos, de inércias de funcionamento e da grande tradição de autonomia das suas Escolas. Porém, feito o balanço, pode ser considerada um sucesso.

Ao longo dos primeiros 10 anos de existência, a Universidade de Lisboa gerou laços mais fortes entre as suas Escolas, poupou recursos, ofereceu novos ciclos de estudo conjuntos, gerou mais investigação em parceria, criou estruturas colaborativas (como os Colégios e as Redes Temáticas Interdisciplinares) e fortaleceu uma identidade comum.

Considerando como referência o ano letivo de 2021/2022, a ULisboa tem cerca de 50 mil estudantes inscritos em 433 ciclos de estudos conferentes de grau, entre licenciaturas (95), mestrados Integrados (7), mestrados (214) e doutoramentos (117). Entre os estudantes, 17% são estrangeiros, que se encontram a frequentar ciclos de estudos na sua totalidade (80%) ou em programas de mobilidade, incluindo o Erasmus (20%).

No final de 2021, o número de docentes era de 4021, correspondente a 2774 ETI. Os investigadores atingiam um montante de 671, ou 662,1 ETI. O pessoal técnico e administrativo ascendia a 2349, ou 2346,2 ETI. No total, trabalhavam no conjunto da ULisboa 7041 pessoas, ou 5782,3 ETI.

A investigação na ULisboa está organizada em 70 Unidades de Investigação, com classificação atual de Excelente, Muito Bom ou Bom. Participa ainda em 19 Laboratórios Associados e em 18 Laboratórios Colaborativos.

A ULisboa integra todas as grandes áreas do conhecimento, desenvolvidas nas suas 18 Escolas, em 8 campi localizados sobretudo na cidade de Lisboa. Engloba, ainda, os Serviços de Ação Social, o Museu Nacional da História Natural e da Ciência, três Jardins Botânicos e o Estádio Universitário de Lisboa, para além de outras estruturas como o Pavilhão de Portugal.

Na atualidade, a ULisboa é a universidade portuguesa mais bem posicionada nos principais rankings universitários. É a primeira no ranking de Shanghai/ARWU, ocupando o escalão 201-300, sendo também uma das melhores no

espaço ibero-americano. No ranking CWTS/Leiden é a primeira em produção científica na Península Ibérica e a 28ª na Europa. Neste ranking, tal como no Scimago, está entre as melhores 150 do mundo.

A ULisboa é ainda uma universidade com características únicas, já que, valorizando a diversidade, promove a autonomia das suas Escolas, num contexto de interdisciplinaridade, complementaridade e coesão. Um dos seus grandes desafios atuais e futuros é, precisamente, combinar as sinergias que decorrem do coletivo com a grande dinâmica que as suas diferentes unidades possuem.

2.1.1. Memória histórica (EN)

The University of Lisbon (ULisboa), successor of the former Technical University of Lisbon and University of Lisbon (usually designated as Classical), results from the merger process between the two institutions, which took place in 2013. Heir to a history that dates back to the year 1288, ULisboa is the largest and one of the most prestigious universities in the country. This project resulted from the desire to bring together, in the same institution, the various areas of knowledge, creating the best conditions to be able to follow the evolution of science, technology, arts and humanities.

Its current reality, including its diversity and functioning model, is better understood by observing its evolution over time.

The history of the university in Portugal begins in the 13th century in Lisbon, with the creation of the Studium Generale (General Study). Until the 15th century this institution followed the court, operating mainly in Lisbon. In 1537 it settled permanently in Coimbra, giving rise to the University of Coimbra.

From the end of the 18th century onwards, higher education was re-established in the capital, through courses, schools and institutes which came together to form the (old) University of Lisbon in 1911 and the Technical University of Lisbon in 1930.

The (old) University of Lisbon brought together, in 1911, the (current) Faculty of Medicine, Faculty of Sciences and School of Arts and Humanities. On the same date the (current) ISEG Lisbon School of Economics and Management and IST Técnico Lisboa were created from the Industrial and Commercial Institute of Lisbon. In 1930, the Technical University of Lisbon brought together the (current) Faculty of Veterinary Medicine, School of Agriculture, ISEG and IST Técnico.

Over the decades, other Faculties and Institutes were also created, which integrated the two institutions (see, for more details, "University of Lisbon - Chronology" - 2.1.3. Evidence).

Until the early 1970s, the (current) University of Lisbon was the only university institution in the country's capital. Its students (and later alumni) included many of the greatest figures in the country's political, social, economic, cultural and scientific history. It hosted future Presidents of the Republic, Prime Ministers, governors, scientists (including the only Portuguese Nobel Prize winner in Medicine, in 1949), intellectuals, businessmen and many other prominent citizens. It was also there that many of the most important historical events of the 20th century took place, including several movements contesting the Estado Novo regime.

In 2013, following a process that developed from the academic community, the merger between the two universities took place. This resulted from the great complementarity that existed between both (the scientific areas existing in one hardly existed in the other), the objective of generating better results from the increase in scale, and the purpose of combining traditional scientific areas into multidisciplinary, interdisciplinary and transdisciplinary domains of knowledge.

The merger was one of the most important changes in the panorama of Portuguese higher education institutions in the last decades, perhaps since the reform launched by Veiga Simão in the early 1970s, which allowed the opening of new higher education institutions in Lisbon and the rest of the country. It experienced difficulties, resulting from administrative problems, inertia in its functioning and the great tradition of autonomy of its Schools. However, on balance, it can be considered a success.

During the first 10 years of existence, the University of Lisbon generated stronger links between its Schools, saved resources, offered new joint study cycles, generated more research in partnership, created collaborative structures (such as the Colleges and the Interdisciplinary Thematic Networks) and strengthened a common identity.

Considering the academic year 2021/2022 as a reference, ULisboa has around 50 thousand students enrolled in 433 study cycles that confer academic degrees, including undergraduate degrees (95), integrated masters (7), masters (214) and doctorates (117). Among the students, 17% are foreigners, who are attending study cycles in their entirety (80%) or in mobility programs, including the Erasmus Program (20%).

At the end of 2021, the number of professors was 4021, corresponding to 2774 in full-time equivalent (FTE). The researchers reached an amount of 671, or 662.1 FTE. Technical and administrative staff, for their part, amounted to 2349, or 2346.2 FTE. In total, 7041 people worked at ULisboa, or 5782.3 FTEs.

Research is organized in 70 Research Centres, with a current classification of Excellent, Very Good or Good. It also participates in 19 Associate Laboratories and 18 Collaborative Laboratories.

ULisboa integrates all major areas of knowledge, developed in its 18 Schools, in 8 campuses located mainly in the city of Lisbon. ULisboa also includes the Social Action Services, the National Museum of Natural History and Science, three Botanical Gardens and the University Stadium of Lisbon, in addition to other structures such as the Pavilhão de Portugal.

Currently, ULisboa is the best positioned Portuguese university in the main rankings. It is the first in the Shanghai/ARWU ranking, occupying the 201-300 level, one of the best in Ibero-America. In the CWTS/Leiden ranking it is the first in scientific production in the Iberian Peninsula and 28th in Europe. In this ranking, as in Scimago, it is among the best 150 in the world.

ULisboa is also a university with unique characteristics, since, valuing diversity, it promotes the autonomy of its Schools, in a context of interdisciplinarity, complementarity and cohesion. One of its great current and future challenges is precisely to combine the synergies arising from the collective with the great dynamics that its different units have.

2.1.2. Missão e Visão da Instituição (PT)

A ULisboa tem uma declaração de missão clara de acordo com os seus Estatutos que transcreve no Relatório de Auto-Avaliação (RAA). A missão da ULisboa é ser uma instituição de ensino e de ciência, baseada na criação, transmissão e valorização social e económica do conhecimento e da cultura, comprometida com o progresso da sociedade. A sua visão é ser reconhecida como uma das principais universidades da Europa e do mundo, oferecendo as melhores condições de estudo e de trabalho e atraindo os melhores estudantes, professores, investigadores e trabalhadores técnicos e administrativos.

A ULisboa abrange todas as áreas do conhecimento, promove a interdisciplinaridade, a investigação e a cooperação com a sociedade.

A ULisboa rege-se pelos valores da liberdade intelectual e do respeito pela ética, valorizando as pessoas, a inovação e o desenvolvimento da sociedade; valoriza a democracia, o mérito, a igualdade e a não-discriminação, a responsabilidade social e ambiental, a promoção do bem-estar e da cultura; e, ainda, a participação da comunidade da ULisboa na vida académica; a autonomia das Escolas com coesão institucional; a subsidiariedade e a complementaridade na execução das atividades, a representação equilibrada das Escolas nos órgãos sociais da Universidade e a partilha de recursos e serviços; a independência no exercício de funções em órgãos colegiais; as práticas de avaliação interna e externa e a prestação de contas à comunidade académica e à sociedade.

A ULisboa orgulha-se dos seus esforços para equilibrar história e tradição com modernidade e inovação no avançar com o processo de fusão, de forma harmoniosa, sem rupturas, e combinando medidas mais centralizadas com abertura e autonomia para as diferentes Unidades Orgânicas. A CAE, no entanto, considera que a ULisboa deveria ser mais ambiciosa, dada a sua posição no sistema de ensino superior português, e deveria ir mais longe na sua visão de futuro e encontrar um foco particular num grande objetivo, mais específico e de longo alcance.

2.1.2. Missão e Visão da Instituição (EN)

The ULisbon has a clear mission statement according to its Statutes and transcript in the SAR. ULisbon's mission is to be a teaching and science institution, based on the creation, transmission and social and economic enhancement of knowledge and culture, committed to the progress of society. Its vision is to be recognised as one of the leading universities in Europe and worldwide, offering the best study and working conditions and attracting the best students, teachers, researchers, and technical and administrative workers.

ULisbon covers all areas of knowledge, promotes interdisciplinarity, research and cooperation with society.

The ULisbon is governed by the values of intellectual freedom and respect for ethics, valuing people, innovation and the development of society; democracy, merit, equality and non-discrimination, social and environmental responsibility, promotion of well-being and culture; valuing the participation of the ULisbon community in academic life; autonomy of the Schools with institutional cohesion; subsidiarity and complementarity in the implementation of activities, balanced representation of the Schools in the governing bodies of the University and sharing of resources and services; independence in the exercise of functions in collegial bodies; internal and external evaluation practices and accountability to the academic community and society.

ULisbon is proud of its efforts to balance history and tradition with modernity and innovation in the process of pushing forward with the fusion process, in a harmonious way, without ruptures and combining more centralised measures with openness and autonomy for the different Organic Units (OUs). The EAT, however, considers that ULisbon should have more ambition, given its position in Portugal's higher education system, and should go further in its vision of the future and find a particular focus in a more specific long range grand objective.

2.1.3. Plano estratégico e projeto educativo, científico e cultural (PT)

Na RAA da ULisboa foram apresentados os seguintes documentos estratégicos: o Plano Estratégico da ULisboa na sua versão preliminar de 21 de junho de 2023, o Programa de Ação 2021-2025 da Candidatura Reitoral de Luís Ferreira e um conjunto de Planos Estratégicos e Programas de Ação de candidaturas para diretores ou presidentes de 13 das 18 faculdades e outras UO. O Plano Estratégico da ULisboa é um documento muito bem desenvolvido, bem estruturado, claro, preciso e completo. O documento reflete o porte e a relevância da instituição. Dada a natureza da ULisboa, é um documento mestre para toda a universidade. O Programa de Ação da atual candidatura do Reitor está, por sua vez, alinhado com o Plano Estratégico da ULisboa. O Plano Estratégico pode ser considerado conservador, abrangendo todas as áreas da missão da universidade – ensino, investigação e terceira missão – e centrando-se essencialmente na maximização da eficiência e eficácia, ou seja, da gestão.

A ULisboa procura sempre crescer e ir mais longe na excelência daquilo que empreende. O Plano Estratégico da ULisboa desenvolve cada um dos eixos em ações concretas e elenca indicadores de monitorização. A CAE considera, todavia, que existem algumas questões que devem ser colocadas à ULisboa relativamente ao seu Plano Estratégico. Não há nele uma análise crítica ou reflexão conceptual suficientemente aprofundada sobre a questão da fusão da ULisboa. A criação de novos cursos transdisciplinares ou o desenvolvimento de projetos transversais a diversas UO é quase a única exceção a este défice reflexivo.

A fusão, ocorrida há dez anos, não tem expressão relevante na RAA nem nos documentos estratégicos, o que surpreende a CAE. Seria de esperar que a fusão tivesse tido impacto em todas as dimensões estratégicas da universidade para além da organização de ciclos de estudos transdisciplinares e de algumas iniciativas colaborativas que foram mencionadas diversas vezes durante os encontros ocorridos durante a visita. Além disso, a CAE não encontra qualquer reflexão crítica sobre o impacto real da fusão. Olhando para os documentos estratégicos das UO (um total de 13 dos 18 foram carregados no RAA), na verdade, a fusão não aparece como um tema relevante. Os planos estratégicos ou planos de ação, assinalados no RAA, são documentos independentes, não havendo alinhamento direto com o Plano Estratégico da própria ULisboa. A estrutura dos documentos, os conteúdos, as abordagens e o nível de desenvolvimento são muito diversos.

Apesar da fusão, ainda houve uma cisão, e uma nova UO foi criada por desintegração da Faculdade de Letras, o IGOT. A criação do IGOT também nunca é discutida nos documentos estratégicos. É de alguma forma surpreendente que processos de reestruturação institucional tão complexos não constituam um elemento estratégico no desenvolvimento da ULisboa, no curto e médio prazo.

Embora a autonomia seja um dos pilares da ULisboa e esteja explicitada na sua missão e visão, a verdade é que não parece haver uma articulação regular entre as UO, o que pode estar a limitar as sinergias da fusão. Em geral, todas as UO definiram individualmente as suas estratégias de crescimento institucional. São documentos muito bem desenvolvidos e estruturados por si só e que apresentam uma extraordinária riqueza de informações. No entanto, constituem um conjunto fragmentado de peças, não alinhados ou integrados entre si ou com uma política institucional de alto nível.

Alguns exemplos e especificidades devem ser destacados. A Faculdade de Letras está a debater conceptualmente a fusão e a integrar na sua estratégia o seu valor acrescentado, bem como o seu contributo para maximizar o seu impacto na ULisboa. O ISCSP reconhece que a fusão lhe trouxe reconhecimento e uma melhor reputação, e que lhe permitiu crescer em diversas áreas. O IGOT, pela natureza específica da sua área científica e por ser uma UO recém-criada, tem no seu plano estratégico eixos de alinhamento institucional mais aprofundados. Os planos estratégicos do ISA, ISEG e IST são documentos mais extensos, refletindo a excelência dos seus produtos e resultados, mas permanecem independentes e centram-se apenas nas suas próprias UO. Embora também centrados nas próprias UO, os Planos da Faculdade de Medicina e da Faculdade de Ciências são documentos de grande valor, refletindo a excelência das respetivas UO. A Faculdade de Direito tem uma abordagem muito inovadora, o que é digno de nota dada a natureza conservadora desta área científica.

Em suma, a CAE acredita que a ULisboa pode obter ganhos em diferentes áreas, abrir caminhos inovadores e inspiradores para outras IES se estimular o debate interno, o trabalho colaborativo e a coordenação entre as diversas UO. Os contributos das UO para o Plano Estratégico da ULisboa podem não só enriquecer este último, mas os planos estratégicos das UO podem ganhar por estarem alinhados com uma estratégia institucional de alto nível. Houve um debate profundo sobre o processo de fusão durante a visita. A CAE, no entanto, gostaria de ver mais evidências em termos da percentagem de programas de estudo que envolvem docentes de duas ou mais UO e como esta realidade pode ser rastreada como sendo devido à fusão. Dúvidas semelhantes surgem no que diz respeito à transversalidade dos percursos académicos: Quais são eles? Quantos? São uma consequência direta da fusão?

A ULisboa deveria desenvolver mais estudos prospetivos para antecipar cenários de evolução e avaliar riscos, e para consolidar muitas práticas que até agora tiveram sucesso, mas não estão totalmente formalizadas e institucionalizadas.

2.1.3. Plano estratégico e projeto educativo, científico e cultural (EN)

In the ULisbon SAR the following strategic documents were submitted: the ULisbon Strategic Plan in its preliminary version of 21 June 2023, the 2021-2025 Action Programme of Luís Ferreira's Rector Application and a set of Strategic Plans and Action Programmes of applications for directors or presidents of 13 of the 18 faculties (OUs). ULisbon's Strategic Plan is a very well-developed, well-structured, clear, precise, and complete document. The document reflects the size and relevance of the institution. Given the nature of ULisbon, it is a master document for the entire university. The Action Programme of the current Rector's application is, in turn, aligned with ULisbon's Strategic Plan. The Strategic Plan can be considered conservative, covering all areas of the university's mission - teaching, research and the third mission - and focusing essentially on maximising efficiency and effectiveness, i.e. management.

ULisbon is always looking to grow and go further in the excellence of what it undertakes. ULisbon's Strategic Plan develops each of the axes into concrete actions and lists monitoring indicators. The EAT believes, however, that there are some questions that should be raised to ULisbon regarding the Strategic Plan. There is no sufficiently in-depth critical analysis or conceptual reflection on the issue of ULisbon's fusion. The creation of new transdisciplinary courses or the development of projects that cut across several UOs is almost the only exception to this reflexive deficit.

The fusion that took place 10 years ago, however, has no relevant expression in the SAR or in the strategic documents, which surprises the EAT. It would have been expected that the fusion would have impacted all the university's strategic dimensions beyond the organisation of trans-disciplinary study cycles and some collaborative initiatives that were mentioned several times during the meetings in the site visit. Furthermore, The EAT finds no critical reflection on the real impact of the fusion. Looking through the strategic documents of the OUs (a total of 13 out of the 18 were uploaded in the SAR), in fact the fusion is not a relevant topic. The strategic plans or action plans provided in the SAR are independent documents, with no direct alignment with ULisbon's own Strategic Plan. The structure of the documents, the contents, the approaches, and the level of development are very diverse.

Despite the fusion, there was still a split, and a new OU was created by breaking up the Faculty of Arts and Humanities, the IGOT. The creation of IGOT is never discussed in the strategic documents either. It is somehow surprising that such complex institutional restructuring processes do not constitute a strategic element in ULisbon's development in the short and medium term.

While autonomy is one of the ULisbon's pillars and is made explicit in its mission and vision, the truth is that there doesn't seem to be regular articulation between the OUs, which may be limiting the synergies of the fusion. In general, all the OUs have individually defined their strategies for institutional growth. These are documents that are very well developed and structured on their own and present an extraordinary richness of information. However, they are a fragmented set of pieces, not aligned or integrated with each other or with a top-level institutional policy.

Some examples and specificities should be highlighted. The Faculty of Arts and Humanities is conceptually debating the fusion and is integrating its added value into its strategy, as well as its contribution to maximising its impact on ULisbon. The ISCSP recognises that the fusion has brought it recognition and a better reputation that has allowed it to grow in various areas. IGOT, due to the specific nature of its scientific area and because it is a newly created OU, has more in-depth institutional alignment axes in its strategic plan. The strategic plans of the ISA, ISEG and IST are more extensive documents, reflecting the excellence of their outputs and results, but they remain independent and focus only on their own OU. Although also centred on the UOs themselves, the Plans of the Faculty of Medicine and the Faculty of Sciences are also highly valuable documents, reflecting the excellence of the respective UOs. The Faculty of Law has a very innovative approach, which is noteworthy given the conservative nature of this scientific area.

To summarise, the EAT believes that ULisbon can make gains in different areas, open innovative and inspiring paths for other HEIs if it stimulates internal debate, collaborative work, and coordination between the various OUs. The contributions of the UOs to ULisbon's Strategic Plan can not only enrich the latter, but the OUs' strategic plans can gain from being aligned with a top-level institutional strategy.

There was a deep debate on the fusion process during the site visit. The EAT however, would like to see more evidence in terms of the percentage of study programmes that involve teaching staff from two or more OU and how this reality can be traced because of the fusion. Similar doubts arise in what concerns the transversality of academic paths: which are they? How many? Are they a direct consequence of the fusion?

ULisbon should develop more prospective studies to anticipate scenarios of evolution and assess risks and to consolidate many practices that have so far been successful but are not fully formalised and institutionalised.

2.1.4. Integração de novos ciclos de estudos no projeto educativo (PT)

A integração de novos programas de estudos na oferta académica da ULisboa entre 2017 e 2021, conforme descrito no RAA, revela uma dinâmica muito positiva para a instituição. A ULisboa explica que, apesar do elevado número de novos programas de estudos submetidos para acreditação, em vez de criar novos cursos, a instituição reestruturou a sua oferta.

Na verdade, o RAA explica como os programas de estudo anteriores foram substituídos por novos, na maioria dos casos em associação entre várias escolas da ULisboa, por vezes com outras instituições.

A ULisboa tem priorizado novos programas de estudos que mobilizam diversas UO. Neste contexto, destacou dois novos ciclos de estudos, a Licenciatura em Ciências da Nutrição e o Doutoramento em Ciências da Sustentabilidade.

A ULisboa destacou ainda a oferta em associação com a Universidade de Xangai, uma parceria estratégica.

A CAE reconhece que a estratégia de reorganização ou evolução da oferta educativa na ULisboa é positiva e considera que demonstra uma capacidade muito madura de autoconhecimento e reflexão.

Após a visita, porém, a CAE concluiu que a estratégia de racionalização de recursos e multidisciplinaridade não está claramente enquadrada na estratégia de reorganização da oferta educativa. A CAE recomenda que a ULisboa elabore políticas e estratégias que promovam o claro compromisso da instituição com o aprofundamento e alargamento da interdisciplinaridade

2.1.4. Integração de novos ciclos de estudos no projeto educativo (EN)

The integration of new study programmes into ULisbon's academic offer between 2017 and 2021, as described in the SAR, reveals a very positive dynamic for the institution. ULisbon explains that despite the high number of new study programmes submitted for accreditation, rather than creating new degrees, the institution has restructured its offer.

In fact, the SAR explains how previous study programmes have been replaced by new ones, in most cases in association between various ULisbon schools, sometimes with other institutions.

ULisbon has prioritised new study programmes that mobilise several UOs. In this context, it emphasised two new study cycles, the Degree in Nutrition Sciences and the PhD in Sustainability Sciences.

ULisbon also emphasised the offer in association with the University of Shanghai, a strategic partnership.

The EAT recognises that the strategy of reorganising or evolving the educational offer at ULisbon is positive and considers that it shows a very mature capacity for self-knowledge and reflection.

After the site visit, however, the EAT concluded that the strategy of rationalisation of resources and multidisciplinary is not clearly framed in the reorganisation of the educational offer strategy. The EAT recommends that ULisbon should devise policies and strategies that promote the institution's clear commitment to deepening and widening interdisciplinarity.

2.1.5. Contributo do plano estratégico para a concretização da Agenda 2030 (PT)

A ULisboa afirma na RAA que “O desafio da sustentabilidade à escala global e local é uma das principais linhas de atuação da ULisboa hoje e no futuro. No Programa de Ação do Reitor para o período 2021-2025 já estavam indicadas algumas ações a desenvolver. Estes foram aprofundados no Plano Estratégico 2023-2027, com a definição de alguns eixos estratégicos – como Ação e Responsabilidade Social, Bem-estar e Sustentabilidade. Os últimos anos têm sido marcados por diversas iniciativas concretas, que vão além dos objetivos anteriormente traçados e abrangem diferentes áreas de atuação, desde o ambiental ao social.”

A CAE gostaria de destacar algumas conquistas da ULisboa neste domínio, como a recente criação do Comité de Sustentabilidade da ULisboa no âmbito do Conselho Geral, a criação de uma Área de Sustentabilidade nos Serviços Centrais da Reitoria da ULisboa, o lançamento do Doutoramento em Ciências da Sustentabilidade, oferecido por uma parceria que reúne 17 das 18 Escolas da ULisboa, o Plano para a Eficiência Energética e Hídrica da Universidade de Lisboa, o Plano da ULisboa para a Igualdade, Inclusão e Não Discriminação de Género e as várias Comissões para a Igualdade, Inclusão e Não Discriminação de Género (CIIND), ou equivalente, e as Jornadas Científicas da Universidade de Lisboa (primeira edição, que decorreu em junho de 2022, sob o tema “A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável: Abraçar Desafios Societais, Tecnológicos e Ambientais na ULisboa)”. Em termos de ensino, a temática dos ODS tem sido incluída em vários ciclos de estudos.

Em suma, a ULisboa integrou os ODS em todas as áreas da sua política institucional.

Durante a visita, a equipa reitoral reiterou o objetivo de criar mais programas em novas áreas, como o recém-criado doutoramento em ciências da sustentabilidade. A CAE considera esta abordagem muito positiva

2.1.5. Contributo do plano estratégico para a concretização da Agenda 2030 (EN)

The ULisbon states in the SAR that “The challenge of sustainability on a global and local scale is one of ULisbon's main lines of action today and in the future. In the Rector's Action Program for the period 2021-2025 some actions to be developed were already indicated. These were deepened in the Strategic Plan for 2023-2027, with the definition of some strategic axes – such as Action and Social Responsibility, Well-being and Sustainability. The last few years have been marked by several concrete initiatives, which go beyond the previously outlined objectives and cover different areas of action, from the environmental to the social.”

The EAT would like to highlight some achievements of the ULisbon in this domain, such as the recent creation of the ULisbon Sustainability Committee within the scope of the General Council, the creation of a Sustainability Area within the Central Services of the Rectory of ULisbon, the launch of the PhD in Sustainability Sciences, offered by a partnership that brings together 17 of the 18 ULisbon Schools, the Plan for Energy and Water Efficiency of the University of Lisbon, the ULisbon Plan for Gender Equality, Inclusion and Non-Discrimination and the various Commissions for Gender Equality, Inclusion and Non-Discrimination (CIIND), or equivalent, the Scientific Journeys of the University of Lisbon (the first edition of, which took place in June 2022, under the theme, The 2030 Agenda for Sustainable Development: Embracing Societal, Technological and Environmental Challenges at ULisbon). In terms of teaching, the theme of the SDG has been included in several study cycles.

In short, the ULisbon has integrated the SDGs into all areas of its institutional policy.

During the site visit, the rectoral team reinforced the objective of creating more programmes in new areas, such as the newly created PhD in sustainability sciences. EAT regards this approach as very positive.

2.1.6. Integridade académica (PT)

A ULisboa dispõe de uma política institucional de integridade académica abrangente e de aplicação eficaz, seguindo os mais elevados padrões de ética, código de conduta, direitos e garantias de todos os intervenientes de uma instituição de ensino superior, e alinhada com a legislação nacional. A política de integridade académica da ULisboa inclui regulamentos, órgãos especializados, procedimentos, e uma forte infraestrutura de suporte a toda a informação, o sistema Fenix, aplicado em todas as escolas e restantes institutos da universidade. A política de integridade académica inclui avaliação de risco e probabilidade de ocorrência. A ULisboa tem uma política de transparência que abrange todas as atividades incluindo o sistema de integridade académica. O pilar desta política de transparência é a informação pública. A ULisboa dá especial atenção à proteção de dados e à abertura a elogios, sugestões e reclamações. Os órgãos da ULisboa funcionam regularmente e produzem os seus relatórios de acordo com os regulamentos universitários.

A ULisboa, de facto, criou vários regulamentos que nos parecem adequados.

A CAE recomenda que o software de deteção de plágio seja obrigatório para qualquer tipo de trabalho escrito.

2.1.6. Integridade académica (EN)

The ULisbon has an institutional policy for the academic integrity comprehensive and in effective application, following the highest standards of ethics, code of conduct, rights and guarantees of all stakeholders of a higher education institution and aligned with the national legislation. ULisbon' academic integrity policy includes regulations, specialised bodies, procedures, and a strong infrastructure for supporting all information, the Fenix system applied in all schools and other institutes of the university. The academic integrity policy includes risk assessment and probability of occurrence. The ULisbon has a transparency policy covering all activities including the academic integrity system. The pillar of this transparency policy is the public information. ULisbon pays particular attention to data protection and openness to compliments, suggestions, and complaints. ULisbon bodies are operating regularly and produce their reports in accordance with university regulations.

ULisbon in fact, created several regulations that seem appropriate.

The EAT recommends that the software for plagiarism detection should be mandatory for any kind of written work.

2.1.7. Promoção da igualdade de género e integração de minorias e grupos sociais mais desfavorecidos (PT)

A ULisboa tem uma política institucional de igualdade de género e integração de minorias e grupos sociais desfavorecidos, estruturada e incorporada em todos os órgãos, em todas as escolas e outros institutos.

A CAE destaca neste contexto o Plano para a Igualdade, Inclusão e Não Discriminação de Género para toda a Universidade, que se aplica a todas as Unidades Orgânicas, sem prejuízo de estas terem planos próprios ou adaptados. A CAE enaltece ainda a publicação do Regulamento da ULisboa para Alunos com Necessidades Educativas Especiais, em 2016. A ULisboa desenvolveu desde cedo uma política de inclusão procurando criar as condições para a plena integração dos alunos com Necessidades Educativas Especiais (NEE) no meio académico, isto é na vida social, desportiva e cultural da Universidade. A diversidade, a inclusão e o bem-estar são prioridades importantes em todas as políticas institucionais da ULisboa.

Para além dos regulamentos, órgãos, comissões e relatórios, a ULisboa tem vários projetos nacionais e internacionais (Eramus+) em torno desta matéria, produzindo conhecimento e inovação que deverão ser inspiradores para outras instituições de ensino superior.

A CAE gostaria de destacar o esforço da ULisboa nesta questão. A ULisboa criou um plano geral e comissões dedicadas em cada UO, bem como foi estabelecida uma rede interna com representantes de toda a instituição.

A CAE recomenda a avaliação regular da eficiência e da eficácia das ferramentas disponíveis na instituição, na integração de minorias e/ou grupos desfavorecidos. Também seria útil avaliar como são sinalizados os alunos com necessidades especiais caso eles próprios não se apresentem

2.1.7. Promoção da igualdade de género e integração de minorias e grupos sociais mais desfavorecidos (EN)

The ULisbon has a gender equality and integration of minorities and disadvantaged social groups institutional policy structured and embedded in all bodies in all schools and other institutes.

The EAT would like to highlight in this context, the Plan for Gender Equality, Inclusion and Non-Discrimination for the entire University, which applies to all Organic Units, without prejudice to those having their own plans or adapting it. The EAT also praises the publication of the ULisbon Regulation for Students with Special Educational Needs, in 2016. The ULisbon developed early on an inclusion policy seeking to create the conditions for the full integration of students with Special Educational Needs (NEE) in the academic, social, sporting, and cultural life of the University. Diversity, inclusion, and well-being are important priorities in all institutional policies of the ULisbon.

Beyond the regulations, bodies, commissions, and reporting, the ULisbon has several national and international (European Erasmus +) projects in these issues, producing knowledge and innovation that should be inspiring for other higher education institutions.

The EAT would like to highlight the efforts of ULisbon in this issue. ULisbon created a general plan and dedicated commissions in each OU as well as an internal network with representatives across the institution was set up.

The EAT recommends the regular assessment of the effectiveness and efficacy of the tools available in the institution on the minority's integration and/or disadvantaged groups. It would be useful also to assess how students with special needs are signalled in the case they themselves don't come forward.

2.1.8. Mecanismos de divulgação da informação (PT)

A ULisboa tem uma clara prioridade na divulgação de informação pública, no quadro do cumprimento dos seus objetivos estratégicos e do princípio da transparência, e no cumprimento da legislação nacional.

A informação para a comunidade académica e para o exterior é disponibilizada maioritariamente através de websites e redes sociais, com a diversidade e autonomia inerente às diferentes escolas. A ULisboa publica o seu Relatório de Atividades, Plano de Atividades, Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), Plano de Qualidade, Plano de Formação, entre outros. Existe uma Revista da Universidade de Lisboa e algumas publicações promocionais, como brochuras e documentos para participação em feiras e eventos e para apoio a visitas a escolas secundárias. A ULisboa destaca a Revista da Universidade de Lisboa como um importante meio de promoção, nomeadamente junto dos antigos alunos.

Na base da informação pública estão os sistemas de informação comuns, Fenix, SAP, Koha e EduGain. O Fenix possui uma interface que alimenta as páginas web e garante a confiabilidade, consistência e atualização das informações.

A CAE considera, no entanto, que a ULisboa deverá melhorar a divulgação do excelente trabalho desenvolvido pela universidade através de uma melhor comunicação interna em diversas áreas, permitindo, por exemplo, um melhor envolvimento dos estudantes de licenciatura na investigação no âmbito da Universidade Europeia (UNITE) que promove oportunidade de alianças. A ULisboa poderá, neste domínio, tirar partido da implementação do Fenix em todas as faculdades. Na verdade, se a ULisboa conseguisse ligar os diferentes Sistemas de Informação (Fenix) de todas as UO num sistema comum, seria possível criar um canal de comunicação único para toda a universidade, onde a comunidade académica e a sociedade, em geral, pudessem estar atualizadas sobre tudo o que acontece na ULisboa..

Assim, a CAE recomenda à ULisboa que desenvolva um sistema de conexão adequado para evitar a segmentação da informação pelas escolas com os seus canais de comunicação próprios.

A CAE considera ainda que é necessário implementar um programa de divulgação e promoção da marca da Universidade para que esta seja mais reconhecida tanto a nível nacional como internacional.

2.1.8. Mecanismos de divulgação da informação (EN)

ULisbon has a clear priority in the dissemination of public information, within the framework of the fulfilment of its strategic objectives and the principle of transparency, and in compliance with the national legislation.

Information for the academic community and for the outside is mainly provided through websites and social networks, with the diversity and autonomy of the different schools. ULisbon publishes its Activity Report, Activity Plan, Evaluation and Accountability Framework (QUAR), Quality Plan, Training Plan, and others. There is a Magazine of the University of Lisbon and some promotion publications, such as brochures and documents for participation in fairs and events and to support visits to secondary schools. ULisbon emphasises the Magazine of the University of Lisbon as an important means of promotion, particularly among alumni.

At the background of public information are the common information systems, Fenix, SAP, Koha and EduGain. Fenix has an interface that feeds the web pages and guarantees the reliability, consistency and updating of the information.

The EAT considers, however, that the ULisbon should improve the dissemination of the excellent work developed by the university through better internal communication in several areas, allowing, for example, a better involvement of undergraduate students with research involvement of the students in the European University (UNITE) promoting alliances opportunities. ULisbon could in this field take advantage of the implementation of Fenix in all faculties. In fact, if ULisbon was able to connect the different Information Systems (Fenix) from all UOs in a common system, it would be possible to create a single communication channel for the whole university, where the academic community and society, in general, could be kept up to date with everything happening at the university. Therefore, the EAT recommends ULisbon to develop a suitable connecting system to avoid segmenting information by schools with their communication channels.

The EAT also considers that it is necessary to implement a program to disseminate and promote the University's brand so that it is more recognized both nationally and internationally.

2.2.1. Organização e funcionamento interno da instituição (PT)

A ULisboa segue a lei e tem uma estrutura organizacional que parece funcionar bem, incluindo estruturas adequadas de coordenação (e de promoção do diálogo e da coesão) ao nível intermédio.

A CAE gostaria de sublinhar o papel muito importante que o Senado tem desempenhado na gestão da ULisboa e na articulação entre as UO após a fusão, tendo recolhido muitos exemplos e evidências durante a visita.

A representação adequada de todos os órgãos é assegurada aos vários níveis e a essencial autonomia científica e pedagógica existe nos órgãos com essas competências.

A CAE considera no entanto que, dado o grau de autonomia das Unidades de Investigação (UI), a ULisboa deverá clarificar a articulação entre as UO e as UI, nomeadamente no que diz respeito à gestão dos recursos humanos.

Embora os órgãos estejam a funcionar bem, reunindo-se regularmente, debatendo questões comuns e produzindo relatórios, ainda há muita informalidade, o que é positivo em vários aspectos, mas tem os seus próprios limites em termos de eficácia; e cria algumas ameaças. A CAE recomenda que a ULisboa procure melhorar a formalização de todos os processos, especialmente, ao nível da articulação entre os órgãos de gestão, gerais, e as UO. Além disso, em algumas áreas (como no caso dos estudantes internacionais) poderá ser vantajoso ou mesmo imperativo garantir uma abordagem integrada a nível central. Sem pôr em causa a questão da descentralização e da autonomia das UO, a replicação de 18 estruturas de gestão com muitas funções semelhantes deverá merecer alguma reflexão por parte da Universidade.

Tal como já mencionado noutras dimensões e que será ainda reforçado noutras que serão tratadas mais adiante neste relatório, a CAE insiste na recomendação de que a ULisboa desenvolva modelos e formas de melhorar formalmente as ligações entre as diversas UO e garantir o aprofundamento, no âmbito institucional, da coesão.

2.2.1. Organização e funcionamento interno da instituição (EN)

The ULisbon follows the law and has an organisational structure that seems to work well, including appropriate structures of coordination (and for promoting dialogue and cohesion) at the intermediate level.

The EAT would like to emphasise the very important role that the Senate has played in the management of ULisbon and in the articulation between the OU following the fusion, having collected many examples and evidence during the visit.

The proper representation of all bodies is ensured at all levels and the essential scientific and pedagogical autonomy exist in the organs with those competences.

The EAT considers however that, given the degree of autonomy of the Research Units, the ULisbon should clarify the articulation between the OU and the RU, namely in what concerns the HR management.

Although the bodies are functioning well, meeting regularly, debating common issues, and producing reports, there is still much informality, which is positive in many ways but has its own limits in terms of efficacy and sets up some threats. The EAT also recommends that ULisbon should try to improve the formalisation of all processes, especially, in this case, at the level of articulation between the management bodies and the OUs. Furthermore, in some areas (as in the case of international students) it might be advantageous or even imperative to guarantee an integrated approach at central level. Without calling into question the decentralization issue and autonomy of OUs, the replication of 18 managing structures with many similar functions might deserve some thought from the University.

As already mentioned in other dimensions and will be further reinforced in others to be dealt later in this report, the EAT insists on the recommendation that ULisbon has to develop models and ways to formally improve the links between the various OUs and ensure progress in institutional cohesion .

2.2.2. Participação da comunidade académica e dos elementos externos (PT)

A ULisboa definiu ferramentas e procedimentos formais de divulgação de informação e desenvolve diversas iniciativas para garantir uma participação informada de toda a comunidade académica nos processos de gestão. Embora menos formais, existem também procedimentos e evidências de funcionamento da disseminação de informação para intervenientes externos, como Alumni, instituições comunitárias locais e regionais, parceiros nacionais e internacionais, entre outros.

Durante a visita in loco a CAE pôde verificar a adequação da participação do pessoal docente e de investigação e do pessoal técnico, administrativo e de gestão, dos estudantes e de elementos externos nos processos de tomada de decisão, nos seus diferentes níveis (unidades institucionais, unidades orgânicas e unidades de pesquisa).

Além disso, a CAE percebeu que os membros dos vários órgãos referidos estavam muito satisfeitos com a sua participação na vida interna da instituição.

Verifica-se também uma participação significativa de stakeholders externos em vários órgãos sociais da ULisboa, ao nível da UO e ao nível superior.

Embora todos os atores externos valorizem muito positivamente a qualidade das diferentes faculdades e dos diplomados da Universidade de Lisboa, a sua ligação depende muitas vezes do conhecimento existente de professores individuais. Com vista a melhorar o impacto futuro e a ligação da Universidade em geral com elementos externos, deve ser considerado o desenvolvimento de um quadro comum ou de uma estrutura comum, com um ponto de contacto único para facilitar a conectividade com os stakeholders externos. Isto permitirá melhorar a ligação de stakeholders externos com a Universidade de Lisboa em atividades como o recrutamento de estudantes, iniciativas conjuntas de ID&I da indústria e da sociedade e apoio às PME. Seria também útil estabelecer uma base de dados de conhecimentos e especialistas dentro da Universidade de Lisboa a nível central, que estivesse disponível para entidades externas.

2.2.2. Participação da comunidade académica e dos elementos externos (EN)

The ULisbon has defined formal tools and procedures for information dissemination and develops several initiatives to ensure a well-informed participation of all the academic community in the management processes. Although less formal, there are also procedures and evidence of functioning of information dissemination for external stakeholders, like Alumni, Local and regional community institutions, national and international partners, among others.

During the site visit the EAT was able to verify the adequacy of the participation of teaching and research staff and technical, administrative and management staff, students, and external elements in the decision-making processes, at their different levels (institutional, organic units and research units).

Besides, the EAT realised that the members of the various bodies referred to were very satisfied with their participation in the internal life of the institution.

There is also a significant participation of external stakeholders in several governing bodies of the UL, at OU level and at top level.

Although the external stakeholders value the quality of the different Faculties and the graduates of the University of Lisbon very positively, their connectivity often relies on their existing knowledge of individual faculties. With a view to enhancing the future impact and connectivity of the University overall with external stakeholders, consideration should be given to the development of a common framework or common structure, with a single contact point to facilitate external stakeholder connectivity. This will allow for the improvement of the connection of external stakeholders with the University of Lisbon in activities such as student recruitment, joint industry, and society RDI initiatives, and support of SMEs. It would also be useful to establish a database of expertise and experts within the University of Lisbon at a central level which would be available to external stakeholders.

2.3.1. Política de Qualidade (PT)

A Universidade de Lisboa tem uma política de garantia da qualidade muito avançada e incorporada, que cumpre os mais elevados padrões europeus, o que se reflecte no seu excelente desempenho global, bem como nas suas escolas e institutos. A universidade tem uma política de Garantia da Qualidade explícita e implementada, abrangendo toda a instituição, com regulamentos, órgãos e gabinetes especializados, apoiada num forte sistema de informação que permite uma recolha e tratamento permanente de informação. O plano estratégico institucional bem como o plano de ação do atual Reitor, e todos os planos estratégicos e planos de acção das diferentes escolas e institutos são a prova desta busca pela qualidade e excelência em que participam todos os intervenientes. Em 2015 a ULisboa lançou um Sistema Interno de Garantia da Qualidade institucional que corresponde a uma ferramenta matriz para todas as escolas e institutos e dá espaço à integração de alguns dos SIGQ já existentes ou a desenvolver individualmente pelas diferentes escolas. Qualquer que seja o SIGQ institucional que a ULisboa venha a ter, respeitará a autonomia e a diversidade das escolas, de acordo com o RAA. Tal como noutros domínios da política de gestão da ULisboa, um princípio geral de autonomia e diversidade também está presente na Política da Qualidade. Em 2021 a ULisboa lançou o seu Manual da Qualidade e implementou em todas as escolas a mesma infraestrutura de gestão de informação (o sistema de informação FENIX) bem como outras ferramentas comuns: para gestão de recursos humanos (SAP), para gestão de bibliotecas (Koha), e o EduGain, por exemplo. A ULisboa reconhece a relevância destas ações e os ganhos de eficiência na gestão da instituição. Todas as escolas, no entanto, mantêm as suas especificidades e não perdem a sua identidade e natureza.

A elaboração do Manual, a produção dos restantes documentos e a melhoria dos sistemas de informação enquadraram-se num objectivo mais amplo, a reestruturação e melhoria do SIGQ-ULisboa. Este processo foi realizado de forma amplamente participada por todas as Escolas e Serviços da Universidade. O objetivo era criar um sistema geral, articulado e robusto, no qual as Escolas já certificadas pela A3ES se pudessem integrar, e que pudesse ser aplicado a todas as outras entidades da ULisboa.

A CAE reconhece os esforços da ULisboa para conseguir manter a diversidade e a autonomia das suas diferentes escolas e institutos sem descuidar o desenvolvimento e a consistência da sua política de garantia de qualidade e do seu SIGQ.

2.3.1. Política de Qualidade (EN)

The University of Lisbon has a very advanced and embedded quality assurance policy, that meets the highest European standards which is reflected in its overall excellent performance as well in its schools and institutes. The university has an explicit and implemented Quality Assurance policy, covering all the institution, with regulations, bodies, and specialised offices, supported by a strong information system that allows for a permanent collection and processing of information. The institutional strategic plan as well as the action plan of the present Rector and all the strategic plans and actions plans of the different schools and institutes are evidence of this quest for quality and excellence in which all stakeholders take part. In 2015 the ULisbon launched an institutional Internal Quality Assurance System (IQAS) that corresponds to a Master tool for all the schools and institutes and gives room to the integration of some of the already existing IQAS or those to be developed individually by the different schools. Whatever institutional IQAS the ULisbon will have in place it will respect the autonomy and diversity of the schools, so the SAR. As in other domains of the ULisbon management policy, a general principle of autonomy and diversity is also present in the Quality Policy. In 2021 ULisbon launched its Quality Manual and implemented in all schools the same infrastructure of information management (the FENIX information system) as well as other common tools: for human resources management (SAP), for library management (Koha), and the EduGain, for example. The ULisbon recognises the relevance of those actions and the gains of efficiency of the institution management. All schools however keep their own specificities and do not lose their identity and nature.

The elaboration of the Manual, the production of the remaining documents and the improvement of the information systems were part of a broader objective, the restructuring and improvement of the IQAS-ULisbon. This process was carried out in a widely participated manner by all Schools and Services of the University. The objective was to create a general, articulated, and robust system, in which Schools already certified by A3ES could review themselves, and which could be applied to all other entities of ULisbon.

The EAT recognizes those efforts of the ULisbon of being able to keep the diversity and autonomy of its different schools and institutes without neglecting the development and consistency of its quality assurance policy and its IQAS.

2.3.2. Estruturas de organização e planeamento da gestão de qualidade da instituição (PT)

A ULisboa dispõe de uma estrutura bem definida, consistente e adequada à gestão e planeamento do seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade – o SIGQ-ULisboa.

A CAE reconhece que o sistema é bastante complexo, para poder apoiar a diversidade e autonomia da ULisboa com 18 escolas e outros institutos. No entanto, a CAE elogia a ULisboa pelos esforços que têm sido feitos até agora para garantir que a estrutura funcione de forma eficiente e eficaz, como foi possível verificar nas evidências apresentadas e nas reuniões durante a visita, com vários intervenientes.

É importante realçar que o Reitor tem a responsabilidade pelo SIGQ-ULisboa ao mais alto nível. O Conselho de Garantia da Qualidade da ULisboa (CGQ-ULisboa), por sua vez, está no centro do sistema e reúne representantes de todas as unidades e stakeholders internos.

O RAA descreve detalhadamente a estrutura de gestão do SIGQ-ULisboa da seguinte forma: A estrutura de apoio inclui o Conselho de Garantia da Qualidade da ULisboa, que constitui o órgão consultivo responsável pela apresentação de propostas de gestão, acompanhamento e melhoria do SIGQ-ULisboa, ouvidas tanto as Comissões de Assuntos Científicos e de Assuntos Pedagógicos e Estudantis do Senado quanto o Conselho de Coordenação Universitária. O CGQ-ULisboa é constituída por docentes ou investigadores propostos pela respetiva Escola, representantes dos Serviços Centrais e dos Serviços de Ação Social, funcionários representantes do pessoal técnico e administrativo, e estudantes propostos pelos estudantes membros da Comissão de Assuntos Pedagógicos e Estudantis do Senado. Cumprindo o modelo institucional definido nos Estatutos da ULisboa, assente nos princípios de autonomia e responsabilidade das Unidades Orgânicas, o SIGQ-ULisboa tem um carácter geral e agregador, definindo os procedimentos comuns aos Sistemas Integrados/Internos de Garantia da Qualidade das Escolas, Serviços Centrais e Serviços de Acção Social. O SIGQ-ULisboa é constituído e funciona de forma agregada para toda a Universidade, desenvolvendo-se e replicando-se nos SIGQ das Escolas e Serviços. A avaliação da qualidade, ao nível da ULisboa, centra-se na avaliação global da atividade da Universidade, garantindo o cumprimento da missão e visão, consubstanciada no Plano de Ação do Reitor e no Plano Estratégico; e é operacionalizada através do Plano de Atividades e do Plano de Qualidade, definindo benchmarks, principais processos e indicadores gerais. Nas Escolas, a avaliação da qualidade baseia-se nos referenciais e indicadores definidos para a Universidade e na sua própria missão e visão, consubstanciados no Plano de Ação do Presidente/Diretor e no respetivo Plano Estratégico; sendo operacionalizada através do Plano de Atividades e do respetivo Plano para a Qualidade. Um planeamento que considera os processos específicos que ocorrem no seu nível de atuação. Já nos Serviços Centrais e nos Serviços de Ação Social da ULisboa, a avaliação da qualidade assenta em referenciais e indicadores definidos para a Universidade e é operacionalizada através do Plano de Atividades e do Plano de Qualidade próprio. Nas Escolas e Serviços existem estruturas consultivas e operacionais, integradas na estrutura orgânica de cada entidade, que auxiliam os Presidentes/Diretores no processo de implementação, acompanhamento e revisão do SIGQ. Dependendo da dimensão das Unidades Orgânicas, a estrutura operacional nem sempre se dedica exclusivamente à avaliação e garantia da qualidade, existindo vários tipos de modelos.

A CAE considera que a ULisboa cumpre os referenciais da A3ES, possuindo uma “Política de qualidade bem definida; estruturas organizacionais estabelecidas e em bom nível de funcionamento; cultura de qualidade adotada pela instituição, nomeadamente através dos seus instrumentos, convergentes com a implementação do projeto educativo; bom sistema de informação”. Contudo, a principal limitação actual do Sistema de Garantia da Qualidade é a fragmentação do sistema de informação. No curto prazo, a ULisboa pretende garantir que os atuais sistemas de informação de cada UO estejam interligados e comunicantes.

A CAE considera que a ULisboa deverá aproveitar a implementação do Fenix em todas as faculdades para avançar na utilização do maior número possível de processos e indicadores comuns, respeitando sempre a diversidade e flexibilidade de cada entidade. Por exemplo, um processo e indicadores de gestão de investigação ou os questionários de satisfação estudantil mais padronizados devem permitir a comparação de resultados entre faculdades, sem prejudicar as especificidades de cada faculdade.

2.3.2. Estruturas de organização e planeamento da gestão de qualidade da instituição (EN)

The ULisbon has a well-defined, consistent, and suitable structure for the management and planning of its Internal Quality Assurance System – the IQAS-ULisbon.

The EAT acknowledges that the system is very complex to support ULisbon's diversity and autonomy with 18 schools and other institutes. However, The EAT praises ULisbon for the efforts that have been made so far to ensure that the structure works efficiently and effectively, as it was possible to verify in the evidence presented and in the meetings during the visit with various stakeholders.

It is important to highlight that the Rector has the responsibility for the IQAS-ULisbon at the highest level. The Quality Assurance Council of ULisbon (CGQ-ULisbon), on its turn stands at the core of the system and gathers representatives from all units and internal stakeholders.

The SAR describes the management structure of the IQAS-ULisbon in detail as follows:

The support structure includes the Quality Assurance Council of ULisbon (CGQ-ULisbon), which constitutes the advisory body responsible for presenting management proposals, monitoring, and improvement of IQAS-ULisbon, after hearing the Committees of Scientific Affairs and for Pedagogical and Student Affairs, both Senate, and the University Coordination Council. The CGQ-ULisbon is made up of teachers or researchers proposed by the respective School, representatives of the Central Services and Social Action Services, employees representing the technical and administrative staff and students proposed by the student members of the Committee for Pedagogical and Student Affairs of the Senate. In compliance with the institutional model defined in the Statutes of ULisbon, based on the principles of autonomy and responsibility of the Organic Units, the IQAS-ULisbon has a general and aggregating character, defining the common procedures for the Integrated/Internal Quality Assurance Systems (IQAS) of the Schools, Central Services and Social Action Services. The IQAS-ULisbon is constituted and works in an aggregated way for the entire University, developing and being replicated in the IQAS of the Schools and Services. Quality assessment, at ULisbon level, focuses on a global assessment of the University's activities, ensuring compliance with the mission and vision, embodied in the Rector's Action Plan and in the Strategic Plan, and is operationalized through the Activities Plan and the Quality Plan, defining benchmarks, main processes, and general indicators. In the Schools, quality assessment is based on the benchmarks and indicators defined for the University and on its own mission and vision, embodied in the President/Director's Action Plan and in the respective Strategic Plan, and operationalized through the Activities Plan and the respective Quality Plan, considering the specific processes that take place at their level of action. In ULisbon's Central Services and Social Action Services, on the other hand, quality assessment is based on benchmarks and indicators defined for the University, operationalized through the Activity Plan and the Quality Plan itself. In the Schools and Services there are consultative and operational structures, integrated into the organic structure of each entity, which assist the Presidents/Directors in the process of implementing, monitoring, and reviewing the IQAS. Depending on the Organic Units' size, the operational structure is not always exclusively dedicated to quality assessment and assurance, with several types of models existing.

The EAT considers that the ULisbon meets the A3ES standard, "Well-defined quality policy; organisational structures established and in good functioning level; quality culture adopted by the institution, namely through its instruments, convergent with the implementation of the educational project; good information system". However, the major current limitation of the Quality Assurance System is the fragmentation of the information system. In the short term, ULisbon intends to ensure that the current information systems of each OU are linked and communicate.

The EAT considers that the ULisbon should take advantage of the implementation of Fenix in all faculties to advance the use of the greatest possible number of common processes and indicators, always respecting the diversity and flexibility of each entity. For example, a more standardised student satisfaction survey management process and indicators should allow results to be compared between faculties, without harming the specificities of each faculty.

2.3.3. Sistema interno de gestão de qualidade (PT)

A estrutura interna da gestão da qualidade da ULisboa é formalmente regulada por um vasto e complexo conjunto de documentos estratégicos, regulamentos, planos e programas de atividades, manuais, manuais de procedimentos, relatórios sobre as diversas áreas de gestão, etc. O RAA inclui links para esses documentos.

Dada a dimensão, natureza e complexidade da ULisboa, os documentos centrais da gestão de topo são documentos chapéu para toda a instituição. Cada escola e instituto tem autonomia para desenvolver o seu próprio sistema interno de garantia de qualidade alinhado com o geral.

O SIGQ-ULisboa segue as diretrizes da A3ES para Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (versão 2016, adaptada ao ESG 2015).

Tal como descrito no RAA, o SIGQ-ULisboa assenta num conjunto de instrumentos, tais como, o Plano Estratégico de Médio Prazo e o Plano de Ação para o quadriénio do mandato do Reitor; o Plano Anual de Atividades; o Manual da Qualidade (MQ-ULisboa); o Plano da Qualidade (PQ-ULisboa); os Manuais de Procedimentos (MP).

O MQ-ULisboa define a política da qualidade, descreve o SIGQ-ULisboa e estabelece a arquitetura e organização geral do sistema de gestão da qualidade. Este Manual foi desenvolvido respeitando a diversidade dos procedimentos de gestão e garantia de qualidade das diversas Unidades Orgânicas e tem em consideração os Estatutos da ULisboa e todos os demais regulamentos.

Todas as dimensões institucionais incluem avaliação e reporte no âmbito do SIGQ-ULisboa. O SIGQ-ULisboa inclui uma Meta-avaliação.

A CAE considera que a implementação do SIGQ em toda a ULisboa pode ser um veículo para melhor atingir os objetivos do plano estratégico e reforçar a coesão institucional.

2.3.3. Sistema interno de gestão de qualidade (EN)

ULisbon's quality management is formally regulated by a vast and complex set of strategic documents, regulations, activity plans and programmes, manuals, procedure manuals, reports on the various management areas, etc. The SAR includes links to those documents.

Given the size, nature, and complexity of ULisbon, the central, top management documents are master documents for the entire institution. Each school and institute have autonomy for developing its own internal quality assurance system aligned with the general one.

IQAS-ULisbon follows the A3ES guidelines for Internal Quality Assurance Systems in Higher Education Institutions (2016 version, adapted to the ESG 2015).

As described in the SAR, IQAS-ULisbon is based on a set of instruments, such as, the Medium-term strategic plan and action plan for the four-year term of the Rector's mandate; the Annual Activities Plan; the Quality Manual (MQ-ULisbon); the Quality Plan (PQ-ULisbon); the Procedures Manuals (MP).

The MQ-ULisbon defines the quality policy, describes the IQAS-ULisbon and establishes the architecture and general organisation of the quality management system.

This Manual was developed with respect for the diversity of the management and quality assurance procedures of the various Organic Units and takes into consideration the ULisbon Statutes and all the other regulations.

All institutional dimensions include evaluation and reporting in the framework of the IQAS-ULisbon. IQAS-ULisbon includes a Meta-evaluation.

The EAT considers that the implementation of the IQAS throughout the entire ULisbon can be a vehicle for better achieving the objectives of the strategic plan and strengthening the institutional cohesion.

2.3.4. Grau de integração e eficiência do sistema interno de gestão de qualidade (PT)

A RAA afirma: “De acordo com os Estatutos da ULisboa, as Escolas gozam de elevada autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial. Por esta razão, a integração dos sistemas de avaliação e garantia de qualidade é uma questão complexa.”

Através de um Sistema Interno de Garantia da Qualidade, de um Manual da Qualidade e do Conselho de Garantia da Qualidade da ULisboa, a ULisboa, tem conseguido, apesar daquela complexidade, gerir, até agora, as estruturas de garantia da qualidade com eficiência.

A CAE considera assim, que o sistema de garantia da qualidade tem funcionado de forma eficiente por causa das pessoas, ou seja, tem havido um grande esforço pessoal e individual para comunicar, ajudar-se mutuamente, trocar experiências e trabalhar em colaboração para que os processos sejam concretizados. Durante a visita houve testemunhos e declarações dos participantes, dirigentes de órgãos, professores, funcionários e alunos que confirmaram que têm vindo a ser realizados encontros regulares onde se desenvolveu um espírito coletivo e um sentimento de pertença que não existia anteriormente. Há comunicação, interação e aprendizagem comum. Por exemplo, o Senado tem sido palco de experiências muito positivas, na elaboração de diversos projetos ou programas interdisciplinares, entre outros.

Contudo, o risco de ruptura e a sustentabilidade questionável destes chamados mecanismos informais constituem um problema.

A CAE recomenda uma institucionalização mais completa do sistema. Neste momento, por exemplo, o sistema de informação Fénix não permite a comunicação entre todas as UO.

A ULisboa deverá concluir, a curto prazo, a implementação do sistema de gestão da qualidade nas diferentes escolas para uma eventual certificação junto da A3ES.

2.3.4. Grau de integração e eficiência do sistema interno de gestão de qualidade (EN)

The SAR states: “According to the Statutes of ULisbon, the Schools enjoy high statutory, scientific, pedagogical, cultural, administrative, financial, and patrimonial autonomy. For this reason, the integration of the evaluation and quality assurance systems is a complex issue.”

Through a Master Internal Quality Assurance System, a Master Quality Manual, and the Quality Assurance Council at ULisbon (CGQ-ULisbon), the ULisbon, however, has managed to steer the quality assurance structures with efficiency so far.

The EAT felt that the quality assurance system has worked efficiently so far because of the people, i.e. there has been a great deal of personal and individual effort to communicate, help each other, exchange experiences and work collaboratively so that the processes are realised. During the visit there was evidence and statements from the participants, heads of bodies, teachers, staff, and students that confirmed that regular meetings are being held where a collective spirit and sense of belonging has developed. This didn't exist before. There is communication, interaction, and common learning. For example, the Senate has been the setting for very positive experiences, in the preparation of various projects or interdisciplinary programmes, among others.

The risk of rupture and the questionable sustainability of these so-called informal mechanisms is a problem, however.

The EAT recommends institutionalising the system more thoroughly. At the moment, for example, the Fénix information system does not allow communication between all the OUs. The ULisbon should finish the implementation of the quality management system at the different schools to be certified, in the short term.

2.3.5. Participação da comunidade académica na gestão da qualidade (PT)

A participação da comunidade académica na gestão da qualidade é regulada pelos Estatutos e demais regulamentos universitários. A ULisboa tem conseguido acomodar a sua grande dimensão, com 18 escolas e outros institutos, nos seus órgãos e garantir que todos os stakeholders internos são ouvidos e incentivados a participar.

No âmbito da garantia da qualidade destaca-se o Conselho de Garantia da Qualidade, conforme mencionado anteriormente. Tal como já referido noutras secções deste relatório, o principal problema neste domínio, atualmente, é a fragmentação dos sistemas de garantia de qualidade. Assim, embora os vários stakeholders internos participem nos processos de garantia de qualidade, a coordenação e harmonização entre as diferentes UO são insuficientes.

A CAE considera que a ULisboa deveria desenvolver um sistema mais formal de coordenação e harmonização entre os diferentes SIGQ das várias UO.

2.3.5. Participação da comunidade académica na gestão da qualidade (EN)

The Participation of the academic community in the quality management is regulated by the Statutes and other university regulations. ULisbon has managed to accommodate its large dimension, with 18 schools and other institutes in its bodies, and to ensure that all internal stakeholders are heard and encouraged to participate.

Within the framework of quality assurance, the Quality Assurance Council stands out, as mentioned earlier. As already mentioned in other sections of this report, the major problem in this area at present is the fragmentation of the quality assurance systems. Thus, although internal stakeholders participate in quality assurance processes, there is insufficient coordination and harmonisation between the different OUs.

The EAT considers that the ULisbon should develop a more formal system of coordination and harmonisation between the different IQAS of the different OUs.

2.3.6. Eficácia do sistema de informação (PT)

Segundo o RAA, neste momento, a ULisboa dispõe de vários sistemas comuns de gestão de informação em pleno funcionamento e alguns em processo de instalação. O sistema de gestão académica Fenix cuja generalização em todas as escolas foi concluído em 2021. O sistema Fenix está integrado com o sistema de gestão financeira e com os sistemas do ecossistema académico, como os sistemas de informação da A3ES, DGES (SICABE e RAIDES) e Erasmus Sem Papel); o SAP - Sistema de Gestão de Recursos Humanos e Financeiro; o Koha, sistema de informação de biblioteca, e o sistema EduGain, que permite autenticação centralizada. Está em fase de instalação um sistema de informação sobre atividades de I&D. Além disso, a ULisboa dispõe de um sistema de Business Intelligence em desenvolvimento, cujo objetivo é extrair dados dos sistemas de informação para obtenção de mapas e indicadores de interesse para a gestão. Está previsto um sistema de Research Intelligence para visualizar e avaliar o progresso da instituição, bem como para a comparar com entidades semelhantes (World University Rankings).

A ULisboa prevê ter em breve um sistema de informação integrado em funcionamento.

Um Módulo de Garantia de Qualidade para o Sistema Integrado de Gestão Académica Fenix está em desenvolvimento desde 2022.

A Reitoria publica também numerosos relatórios e estudos sobre questões relevantes para a qualidade, como o sucesso e o insucesso académico, a empregabilidade dos diplomados, a produção científica ou a colocação em rankings.

O Sistema Fenix é reconhecido como um sistema de informação muito robusto e eficaz. Foi desenvolvido pelo IST e aplicado em todas as escolas.

Atualmente, no entanto, a principal deficiência do sistema de informação é a falta de comunicação entre os sistemas de cada UO e a harmonização de alguns processos e indicadores.

A título de exemplo, neste momento, os Serviços de Ação Social da ULisboa têm acesso aos dados de todos os alunos, para apoio social, através da plataforma da DGES (Ministério) e não internamente, porque os diferentes sistemas de informação das diferentes UO "não falam (ainda) entre si". Todas as UO são, no entanto, obrigadas por lei a enviar a informação para a DGES e é assim que os dados acabam por ser reunidos, uma vez que não existe comunicação interna entre os vários sistemas Fénix instalados nas UO. Tal como já recomendado, a ULisboa deverá assegurar esta comunicação e harmonização o mais rapidamente possível.

2.3.6. Eficácia do sistema de informação (EN)

According to the SAR, currently, ULisbon has several common information management systems in full operation and some in the process of installation. The Fenix academic management system which generalisation in all schools was completed in 2021. The Fenix system is integrated with the financial management system and with the academic ecosystem systems, such as the information systems of A3ES, DGES (SICABE and RAIDES) and Erasmus Without Paper; the SAP - Human Resources and Financial Management System; the Koha, a library information system, and the EduGain system, permitting centralised authentication. An information system on R&D activities is in the installation phase. Besides, the ULisbon has a BI (Business Intelligence) system under development, the purpose of which is to extract data from the information systems to obtain maps and indicators of interest to management. A Research Intelligence system is foreseen to visualise and evaluate the progress of the institution, as well as to compare it with similar entities (World University Rankings).

The ULisbon is planning to have an integrated information system in operation soon.

A Quality Assurance Module for the Fenix Integrated Academic Management System has been under development since 2022.

The Rectory also publishes numerous reports and studies on issues relevant for quality, such as academic success and failure, employability of graduates, scientific production, or placement in rankings.

The Fenix System is recognised as a very robust and effective information system. It has been developed by the IST and applied in all schools.

Presently, the main shortcoming of the information system however, is the lack of communication between the systems of each OU and the harmonisation of some processes and indicators.

As an example, at the moment, ULisbon's social action Services have access to the data for all students, for social support, through the DGES platform (Ministry) and not internally, because the different information systems of the different UOs "do not (yet) speak with each other". All OUs are forced, however, by law, to send the information to DGES and that is how data ends up being gathered together since there is no internal communication between the various Fenix systems installed in the OUs. As already recommended, ULisbon should ensure this communication and harmonisation as soon as possible.

Apreciação da análise SWOT da área de estratégia e governança (PT)

A ULisboa tem uma boa avaliação SWOT da sua situação atual em termos de gestão e estratégia, descrita na RAA. As principais barreiras e obstáculos ao pleno desenvolvimento da estratégia institucional são o subfinanciamento do Estado. A CAE concorda que este fator limita todos os domínios e atividades da instituição.

A CAE verificou ainda que existe um défice no cumprimento do potencial contido na fusão, o que pode ser considerado uma fragilidade.

Apreciação da análise SWOT da área de estratégia e governança (EN)

ULisbon has a good SWOT assessment of its current situation in terms of management and strategy, described in the SAR. The major barriers and obstacle to the full development of the institutional strategy is underfunding by the State. EAT agrees that this factor limits all the institution's domains and activities.

The EAT also verified that there is a deficit in the fulfilment of the potential contained in the merging, which can be considered a weakness.

Desempenho sobre a Gestão da Qualidade (2.3)

Abordagem Insuficiente Abordagem Suficiente Abordagem Boa Abordagem Muito boa

Avaliação da área de gestão da qualidade (PT)

Como já referido, a ULisboa tem uma política da qualidade bem definida; estruturas organizacionais estabelecidas e em bom nível de funcionamento; cultura de qualidade adotada pela instituição, nomeadamente através dos seus instrumentos, convergentes com a implementação do projeto educativo; bom sistema de informação. Contudo, a principal limitação actual do Sistema de Garantia da Qualidade é a fragmentação do sistema de informação. No curto prazo, a ULisboa pretende garantir que os atuais sistemas de informação de cada UO estejam interligados e comunicantes.

Em suma, a ULisboa dispõe de um adequado sistema de informação de apoio à gestão e de um adequado sistema de garantia de qualidade, embora enfrente algumas barreiras, tais como:
Dificuldades de financiamento estrutural relacionadas com o modelo de governação e financiamento do ensino superior público que dificultam uma gestão mais ágil. Dificuldade em conciliar a autonomia das Escolas e das estruturas de I&D com os benefícios de escala e a necessidade de coesão. Recursos humanos insuficientes. Idade média elevada do pessoal docente, técnico e administrativo. Idade média elevada das instalações e equipamentos. A participação de elementos externos nos órgãos de gestão nem sempre é ativa. Desinvestimento político no ensino superior e na ciência e suborçamentação pública crónica. O subfinanciamento e um modelo de governação imposto dificultam a atração e retenção de talentos. Instabilidade das políticas de educação e investigação. Situação financeira das famílias.

Consequentemente, a CAE concorda por unanimidade que se justifica uma avaliação positiva desta dimensão. Contudo, a CAE recomenda à instituição:

- Concluir a implementação do SIGQ nas diferentes escolas a certificar, e garantir que o sistema permite o adequado processo de melhoria contínua a todos os níveis.
- Continuar a trabalhar, através da implementação de sistemas de informação adequados, na eliminação de duplicações e da fragmentação de informação entre as diversas unidades orgânicas e sistemas que dificultam a integração da instituição e a eficácia do SIGQ.
- Aproveitar a implementação do Fenix em todas as faculdades para avançar na utilização do maior número possível de processos e indicadores comuns, respeitando sempre a diversidade e flexibilidade de cada entidade. Por exemplo, um processo e indicadores de gestão da investigação e questionários de satisfação dos estudantes mais padronizados devem permitir a comparação de resultados entre faculdades, sem prejudicar as especificidades de cada faculdade.
- Desenvolver um sistema mais formal de coordenação e harmonização entre os diferentes SIGQ das várias UO.

Avaliação da área de gestão da qualidade (EN)

As already mentioned, the ULisbon has a well-defined quality policy; organisational structures established and in good functioning level; quality culture adopted by the institution, namely through its instruments, convergent with the implementation of the educational project; good information system. However, the major current limitation of the Quality Assurance System is the fragmentation of the information system. In the short term, ULisbon intends to ensure that the current information systems of each OU are linked and communicate.

In short, the ULisbon has an adequate management support information system and an adequate quality assurance system although facing some barriers, such as:

Structural funding difficulties related to the governance and funding model of public higher education that hinders agile management. Difficulty in reconciling the autonomy of Schools and R&D structures with the benefits of scale and the need for cohesion. Insufficient human resources. High average age of teaching, technical and administrative staff. High average age of facilities and equipment. Participation of external elements in management bodies is not always active. Political disinvestment in higher education and science and chronic public under-budgeting. Underfunding and an imposed governance model hinder attraction and retention of talent. Instability of education and research policies. Financial situation of families.

Consequently, the committee unanimously agrees that a positive assessment of this dimension is warranted. However, the EAT recommends to the institution:

- Finish the implementation of the IQAS at the different schools to be certified, and to ensure that the system enables the adequate continuous improvement process at all levels.
- Continuing to work, through the implementation of appropriate information systems, on eliminating duplications and information fragmentation among the various organizational units and systems that hinder the institution's integration and the effectiveness of the IQAS.
- Take advantage of the implementation of Fenix in all faculties to advance the use of the greatest possible number of common processes and indicators, always respecting the diversity and flexibility of each entity. For example, a more standardised student satisfaction survey management process and indicators should allow results to be compared between faculties, without harming the specificities of each faculty.
- Develop a more formal system of coordination and harmonisation between the different IQAS of the different OUs.

Desempenho sobre a Estratégia e Governança (2.1, 2.2 e 2.4)

[] Abordagem Insuficiente [] Abordagem Suficiente [X] Abordagem Boa [] Abordagem Muito boa

Avaliação da área de estratégia e governança (PT)

A ULisboa cumpre os padrões da A3ES: Visão e Missão estão bem explicadas. Boa articulação do Plano Estratégico com a visão e os desafios nacionais e/ou internacionais; justificação aceitável para a criação de novos programas de estudo; referência à Estratégia 2030; vários aspectos da integridade académica e da promoção da igualdade bem desenvolvidos; informações públicas parcialmente seguradas; modelo de governação completo e eficaz. Há, no entanto, espaço para melhorias e sobretudo para a formalização e institucionalização de muitos processos que são realizados de forma bastante informal.

Consequentemente, a comissão concorda por unanimidade que se justifica uma avaliação positiva desta dimensão. Contudo, a CAE recomenda à instituição:

- Nos próximos documentos estratégicos a desenvolver, aumentar a sua ambição, tendo em conta a sua posição no sistema de ensino superior português, devendo avançar na sua visão de futuro e encontrar um enfoque particular num grande objectivo mais específico e de longo prazo.*
- Estimular o debate interno estratégico, para obter ganhos em diferentes áreas, abrir caminhos inovadores e inspiradores para outras IES, promover o trabalho colaborativo e a coordenação entre as diversas UO.*
- Desenvolver mais estudos prospectivos para antecipar cenários de evolução e avaliar riscos para consolidar muitas práticas que até agora tiveram sucesso, mas não estão totalmente formalizadas e institucionalizadas.*
- Desenhar políticas e estratégias que promovam o claro compromisso da instituição em aprofundar e ampliar a interdisciplinaridade.*
- Analisar a possibilidade de utilização do software de detecção de plágio obrigatório para qualquer tipo de trabalho escrito.*
- Avaliar regularmente a eficiência e eficácia das ferramentas disponíveis na instituição para a integração de minorias e/ou grupos desfavorecidos.*
- Melhorar a divulgação do excelente trabalho desenvolvido pela Universidade através de uma melhor comunicação interna que permita, por exemplo, um melhor envolvimento dos estudantes de licenciatura nas oportunidades de alianças UNITE.*
- Implementar um programa de divulgação e promoção da marca da Universidade para que esta seja mais reconhecida a nível nacional e internacional.*
- Analisar as possibilidades de integração, coordenação ou maior colaboração entre todos os serviços que se duplicam nas diferentes UO, para facilitar a identificação das melhores práticas sem comprometer as características específicas de cada unidade.*
- Desenvolver um quadro ou estrutura comum, com um único ponto de contacto para facilitar a conectividade dos stakeholders externos com a instituição, incluindo a instalação de um sistema de CRM.*
- Estabelecer uma base de dados de conhecimentos especializados e de especialistas dentro da Universidade de Lisboa a nível central que esteja disponível para entidades externas.*

Avaliação da área de estratégia e governança (EN)

ULisboa meets the A3ES standards: Vision and Mission are well explained. Good articulation of the Strategic Plan with the vision and the national and/or international challenges; acceptable justification for the creation of new study programmes; reference to the 2030 Strategy; various aspects of academic integrity and promotion of equality well developed; partially assured public information; complete and effective governance model. There is however, room for improvement and above all for the formalisation and institutionalisation of many processes that are carried out in a quite informal way.

Consequently, the committee unanimously agrees that a positive assessment of this dimension is warranted. However, the EAT recommends to the institution:

- In the upcoming strategic documents to be developed, increase its ambition, considering its position in the Portuguese higher education system, going further in its vision of the future and find a particular focus in a more specific long range grand objective.*
- Stimulate strategic internal debate, to make gains in different areas, open innovative and inspiring paths for other HEIs, collaborative work and coordination between the various OUs.*
- Develop more prospective studies to anticipate scenarios of evolution and assess risks to consolidate many practices that have so far been successful but are not fully formalised and institutionalised.*
- Design policies and strategies that promote the institution's clear commitment to deepen and enlarge interdisciplinarity.*
- Analyze the possibility to use the software for plagiarism detection mandatory for any kind of written work.*
- Regularly assess the effectiveness and efficacy of the tools available in the institution on the minority's integration and/or disadvantaged groups.*
- Improve the dissemination of the excellent work developed by the university through better internal communication that allows, for example, a better involvement of undergraduate students in the UNITE alliances opportunities.*
- Implement a program to disseminate and promote the University's brand so that it is more recognized both nationally and internationally.*
- Analyze the possibilities of integration, coordination, or increased collaboration among all those services that duplicate across different OUs, to facilitate the identification of best practices without compromising the specific characteristics of each unit.*
- Development of a common framework or common structure, with a single contact point to facilitate external stakeholder connectivity with the institution, including the installation of a CRM system.*
- Establish a database of expertise and experts within University of Lisbon at a central level which would be available to external stakeholders.*

3. Ensino

3.1.1. Estratégia institucional e políticas de oferta educativa (PT)

A estratégia institucional e as políticas formativas oferecidas na ULisboa assentam em três vetores: Ensino, Ligação à Sociedade e Internacionalização. A ligação entre investigação e ensino e aprendizagem é descrita no RAA numa outra dimensão e a CAE irá analisá-la em conformidade. A aposta da ULisboa está nos cursos de licenciatura, sem descurar a pós-graduação e a aprendizagem ao longo da vida.

A integração da ULisboa na Universidade Europeia Unite! permitiu-lhe desenvolver iniciativas de internacionalização. A universidade tem procurado aumentar o leque de oportunidades de mobilidade internacional para estudantes, através do Programa Erasmus+ e da oferta de ciclos de estudos em associação com instituições de ensino estrangeiras. A mobilidade in e out aumentou, mas as características socioeconómicas (valor das bolsas, diferença no custo de vida, dificuldade em encontrar alojamento, etc.) têm dificultado estas experiências de mobilidade. Mesmo assim, a ULisboa continua a ser um importante destino de mobilidade para estudantes estrangeiros, particularmente europeus e brasileiros.

Globalmente, a CAE considera que a estratégia e as políticas que regem a oferta educativa da ULisboa são claras e coerentes, refletindo o compromisso da instituição com a excelência e inovação educativas. No entanto, 10 anos depois da fusão das instituições anteriores e apesar dos esforços conjuntos das escolas para reestruturar os diferentes cursos oferecidos, ainda existem diferentes redundâncias na ULisboa. Em consequência, a CAE considerou que é necessário continuar a trabalhar para eliminar redundâncias nos programas oferecidos, de forma a evitar qualquer confusão por parte dos alunos. A ULisboa deverá desenvolver nos 1.ºs ciclos a mesma abordagem que foi utilizada na fusão e reduzir sobreposições em Mestrados e Doutoramentos.

3.1.1. Estratégia institucional e políticas de oferta educativa (EN)

The institutional strategy and training offer policies at the ULisbon are based on three vectors: Teaching, Connection to Society and Internationalization. The link between research and teaching and learning is described in the SAR in another dimension and EAT will analyse it accordingly. ULisbon's focus is on degree courses, without neglecting postgraduate and lifelong learning.

ULisbon's integration into the European University Unite! has allowed it to develop internationalization initiatives. The university has sought to increase the range of international mobility opportunities for students, through the Erasmus+ Program and the offer of study cycles in association with foreign educational institutions. Mobility in and out has been increased, but socio-economic characteristics (value of scholarships, difference in cost of living, difficulty in finding accommodation, etc.) have hindered these mobility experiences. Even so, ULisbon is still an important mobility destination for foreign students, particularly Europeans and Brazilians.

Overall, EAT considers that the strategy and policies governing ULisbon educational offerings are clear and coherent, reflecting the institution's commitment to excellence and innovation in education. However, 10 years after the merger of the previous institutions and despite the joint efforts of the schools to restructure the different courses on offer, there are still different redundancies at the ULisbon. In consequence, EAT considered that it is necessary to continue working to eliminate redundancies in the program offering, so as to avoid any confusion on the part of students. ULisbon should develop in the 1st cycles the same approach that was used to merge and reduce overlaps in Masters and Doctorates.

3.1.2. Organização da oferta educativa (PT)

A aposta estratégica da ULisboa centra-se na promoção de interações dinâmicas entre vários domínios do conhecimento, sintetizada pela criação de Faculdades como espaços coesos que integram a investigação científica, a inovação tecnológica e os programas de ensino. Esta abordagem colaborativa envolve educadores e pesquisadores de diversas escolas, com o objetivo de cultivar novos domínios de conhecimento caracterizados pela multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade. Salienta-se que a ênfase na interdisciplinaridade é mais acentuada nos 3.ºs ciclos, é significativa nos 2.ºs ciclos e tem uma expressão relativamente mínima nos 1.ºs ciclos, onde se sublinha a primazia da formação fundamental.

O compromisso da instituição em elevar as credenciais dos alunos fica evidente na oferta de cursos de dupla certificação. Os programas com certificações internacionais duplas servem como um mecanismo estratégico para facilitar a mobilidade de entrada e de saída, enriquecendo as experiências educacionais dos alunos.

Em resposta aos desafios colocados pela pandemia COVID-19, a ULisboa demonstrou adaptabilidade ao expandir-se para o domínio do ensino à distância. Atualmente, cinco cursos, incluindo o Mestrado em Cosmetologia Avançada, o Mestrado em Educação e Tecnologias Digitais, o Doutoramento em Urbanismo, o Doutoramento em Design e o Doutoramento em Arquitetura, receberam acreditação neste formato.

Considerando estes desenvolvimentos, a CAE recomenda a manutenção do compromisso da ULisboa com a interdisciplinaridade, particularmente em áreas onde os programas conjuntos têm demonstrado sucesso. A continuação dos esforços colaborativos entre docentes de diferentes faculdades, abrangendo tanto o domínio do ensino como o da investigação, é essencial. É necessário estabelecer as estratégias e os instrumentos necessários para perpetuar e reforçar a promoção de abordagens interdisciplinares na instituição.

3.1.2. Organização da oferta educativa (EN)

ULisbon's strategic focus centres on fostering dynamic interactions across various knowledge domains, epitomized by the establishment of Colleges as cohesive spaces integrating scientific research, technological innovation, and teaching programs. This collaborative approach engages educators and researchers from diverse Schools, aiming to cultivate new realms of knowledge characterized by multidisciplinary, interdisciplinarity, and transdisciplinary. Notably, the emphasis on interdisciplinarity is more pronounced in 3rd cycles, holds significance in 2nd cycles, and has relatively minimal expression in 1st cycles, where the primacy of fundamental training is underscored.

The institution's commitment to elevating students' credentials is evident in the provision of double certification courses. Programs featuring dual international certifications serve as a strategic mechanism to facilitate both inbound and outbound mobility, enriching students' educational experiences.

In response to the challenges posed by the COVID-19 pandemic, ULisbon has demonstrated adaptability by expanding into the realm of distance learning. Presently, five courses, including the Master's Degree in Advanced Cosmetology, Master's Degree in Education and Digital Technologies, PhD in Urban Planning, PhD in Design, and PhD in Architecture, have received accreditation in this format.

Considering these developments, the EAT recommends the sustenance of ULisbon's commitment to interdisciplinarity, particularly in areas where joint programs have demonstrated success. The continuation of collaborative efforts among teaching staff from different faculties, encompassing both teaching and research realms, is essential. The establishment of requisite strategies and tools is urged to perpetuate and enhance the promotion of interdisciplinary approaches within the institution.

3.1.3. Especificidades das unidades orgânicas (PT)

A ULisboa declarou um compromisso firme em promover a interdisciplinaridade no seu panorama académico. No entanto, esta dedicação encontra manifestação substancial em apenas um programa de graduação – especificamente, A Licenciatura em Estudos Gerais. Este programa diferenciador envolve a colaboração entre 11 escolas, proporcionando aos alunos a oportunidade única, sob a orientação de um tutor, de construir um percurso educativo personalizado. Esse caminho pode ser adaptado livremente, considerando o plano de estudos do curso, ou os alunos podem optar por áreas de concentração específicas dentro dos Majors e Minors oferecidos.

Adicionalmente, a universidade possui diferentes programas de doutoramento interdisciplinares que facilitam a colaboração entre uma multiplicidade de escolas da ULisboa. Estes programas incluem o Doutoramento em Ciências da Sustentabilidade, o Doutoramento em Alterações Climáticas e Políticas de Desenvolvimento Sustentável, o Doutoramento em Estudos de Género e o Doutoramento em Enfermagem.

Apesar destas iniciativas louváveis, a CAE observa que, dado o número considerável de escolas diversas que constituem a ULisboa, existe uma oportunidade para a instituição demonstrar ainda mais o seu compromisso com a interdisciplinaridade. A CAE sugere que esta ambição poderia ser refletida de forma mais proeminente através de uma gama ampliada de cursos abrangendo vários centros. Iniciar esta progressão com mestrados e subsequentemente incorporar mais programas de licenciatura poderia ser uma abordagem estratégica. Esta atitude pró-ativa poderia posicionar a universidade como um proponente mais ativo de diplomas inovadores e interdisciplinares, alinhando-se com as práticas de muitas universidades europeias de renome. Esta evolução não só mostraria o compromisso da ULisboa com a inovação académica, mas também contribuiria para o panorama mais amplo da educação interdisciplinar.

3.1.3. Especificidades das unidades orgânicas (EN)

ULisbon has declared a steadfast commitment to fostering interdisciplinarity within its academic landscape. However, this dedication finds a substantial manifestation in only one undergraduate program—specifically, the Bachelor's Degree in General Studies. This distinctive program involves collaboration among 11 Schools, affording students the unique opportunity, under the guidance of a tutor, to construct a personalized educational path. This path can be tailored freely, considering the course syllabus, or students can opt for focused areas of concentration within the Majors and Minors offered.

Additionally, the university boast different interdisciplinary PhD programs that facilitate collaboration across a multitude of ULisbon Schools. These programs include the PhD in Sustainability Sciences, PhD in Climate Change and Sustainable Development Policies, PhD in Gender Studies, and PhD in Nursing.

Despite these commendable initiatives, the EAT notes that, given the considerable number of diverse schools constituting the ULisbon, there exists an opportunity for the institution to further demonstrate its commitment to interdisciplinarity. The EAT suggests that this ambition could be more prominently reflected through an expanded array of degrees spanning multiple centres. Initiating this progression with master's degrees and subsequently incorporating more bachelor's programs could be a strategic approach. Such a proactive stance could position the university as a more active proponent of innovative and interdisciplinary degrees, aligning with the practices of numerous leading European universities. This evolution would not only showcase ULisbon's commitment to academic innovation but also contribute to the broader landscape of interdisciplinary education.

3.2.1. Metodologias de ensino e estratégia institucional (PT)

As escolas da ULisboa empregam diversas estratégias para envolver os alunos no processo de ensino-aprendizagem, desde a aprendizagem baseada em problemas à aprendizagem baseada em desafios, aprendizagem baseada em equipas, abordagens práticas, simulações de role-playing, debates, estudos de caso e salas de aula invertidas. A universidade afirma o seu empenhamento no acompanhamento diário do progresso da aprendizagem dos alunos pelos professores.

Cada escola define autonomamente os seus sistemas de avaliação em alinhamento com as metodologias de ensino e os regulamentos da ULisboa. Os Conselhos Pedagógicos supervisionam os orientadores pedagógicos, assegurando o cumprimento das metodologias de ensino e de avaliação e respondendo a eventuais queixas iniciais. Embora existam ferramentas como o Provedor do Estudante para garantir de forma autónoma a qualidade da formação, é necessária uma maior sensibilização dos estudantes.

As escolas realizam de forma independente atividades de formação para melhorar as competências transversais dos alunos. Embora no caso específico do "empreendedorismo" se apresente uma unidade curricular aberta a estudantes de várias faculdades, esta abordagem bem sucedida poderia ser alargada a outros domínios do conhecimento, capitalizando o potencial das diversas escolas e otimizando os custos associados.

A ULisboa dispõe de plataformas virtuais de ensino, predominantemente implementadas durante a pandemia, e aposta em cursos de formação periódica para docentes. Embora exista um incentivo para que os alunos do 2.º e 3.º ciclo se envolvam na investigação, propõe-se alargar esta estratégia aos alunos do 1.º ciclo.

A CAE recomenda que se aproveitem as capacidades das diversas faculdades para melhorar a formação em aspetos transversais, com base em experiências bem sucedidas. Esta abordagem poderia ser alargada à formação em competências transversais. Além disso, recomenda-se que se melhore a visibilidade do Provedor do Estudante para garantir que os estudantes conheçam os canais de apoio disponíveis.

3.2.1. Metodologias de ensino e estratégia institucional (EN)

ULisbon's schools employ diverse strategies to engage students in the teaching-learning process, ranging from problem-based learning to challenge-based learning, team-based learning, hands-on approaches, role-playing simulations, debates, case studies, and flipped classrooms. The university asserts its commitment to daily monitoring of students' learning progress by teachers.

Each school autonomously defines its assessment systems in alignment with teaching methodologies and ULisbon's regulations. Pedagogical Councils oversee teaching guides, ensuring compliance with teaching and assessment methodologies while addressing any initial complaints. Although tools such as the Student Ombudsman exist to independently guarantee training quality, there's a need for better awareness among students.

The schools independently conduct training activities to enhance students' soft skills. While a specific case in "entrepreneurship" features a curriculum unit open to students from various faculties, this successful approach could be expanded to other knowledge domains, capitalizing on the diverse schools' potential and optimizing associated costs.

ULisbon has virtual teaching platforms, predominantly implemented during the pandemic, and invests in periodic training courses for teaching staff. While there's an existing incentive for 2nd and 3rd cycle students to engage in research, extending this strategy to 1st cycle students is proposed.

The EAT recommends leveraging the diverse faculties' capacities to enhance training in transversal aspects, building upon successful experiences. This approach could be extended to soft skills training. Additionally, there's a recommendation to improve the visibility of the Student Ombudsman to ensure students are aware of the available support channels.

3.2.2. Adequação das metodologias de ensino à oferta educativa (PT)

A ULisboa afirma que as diversas metodologias de ensino são adaptadas às necessidades específicas de cada escola, com o objetivo de cultivar a interdisciplinaridade, a criatividade e a autonomia. Estes métodos são concebidos para proporcionar uma educação abrangente e motivadora, facilitando o acesso dos alunos a unidades curriculares transversais e transferíveis, cruciais para a aquisição de competências relevantes para o mercado.

A universidade enfatiza a adaptação dos horários em cada escola, garantindo flexibilidade e acomodando várias estruturas de apoio ao estudo, tais como bibliotecas, salas de estudo e a utilização de unidades alimentares como espaços de estudo designados. No entanto, a persistência de calendários diferentes entre escolas constitui um desafio para os estudantes envolvidos em atividades que abrangem várias escolas, como os que participam em cursos conjuntos entre faculdades.

Para aferir a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem, são realizados inquéritos pedagógicos através da plataforma Fénix e os cursos são objeto de avaliações periódicas.

A CAE recomenda um esforço contínuo para harmonizar os calendários. Isto é essencial para se alinhar o compromisso crescente da universidade com a interdisciplinaridade, evitando qualquer impacto adverso na experiência dos estudantes, incluindo estágios, cursos partilhados e mobilidade interna. Um sistema de calendário sincronizado melhorará a coordenação geral e simplificará o percurso académico dos estudantes envolvidos em atividades interdisciplinares em várias escolas.

3.2.2. Adequação das metodologias de ensino à oferta educativa (EN)

ULisbon asserts that diverse teaching methods are tailored to the unique needs of each school, aiming to cultivate interdisciplinarity, creativity, and autonomy. These methods are crafted to provide a comprehensive and motivating education, facilitating students' access to transversal and transferable curricular units crucial for acquiring market-relevant skills.

The university emphasizes the adaptation of timetables in each school, ensuring flexibility and accommodating various study support structures such as libraries, study rooms, and the utilization of food units as designated study spaces. However, the persistence of different calendars across schools poses a challenge for students engaged in activities spanning multiple schools, such as those participating in joint degrees between faculties.

To gauge the quality of teaching and learning processes, pedagogical surveys are conducted via the Fénix platform, and courses undergo periodic evaluations.

The EAT recommends a continued effort to harmonize calendars. This is essential to align with the university's growing commitment to interdisciplinarity, preventing any adverse impact on the student experience, including internships, shared courses, and internal mobility. A synchronized calendar system will enhance overall coordination and streamline the academic journey for students engaged in interdisciplinary activities across various schools.

3.2.3. Participação dos estudantes nas metodologias de ensino (PT)

Vários formatos de aulas na ULisboa, incluindo Seminários, Aulas Teóricas, Aulas Teórico-Práticas, Aulas Práticas, Práticas Laboratoriais, Trabalhos de Campo, Tutorias (formais e informais), Estágios, Projetos e Dissertações/Teses, são concebidos para aumentar progressivamente o envolvimento dos alunos. As abordagens de avaliação são igualmente diversas, indo além dos testes e exames convencionais, incluindo debates, revisões críticas, artigos, relatórios de experiências de laboratório, trabalhos práticos, apresentações orais e soluções inovadoras ou apresentações de dispositivos.

Em colaboração com a Associação de Estudantes são realizadas iniciativas conjuntas entre escolas para promover o desenvolvimento de competências diversas. Estas incluem a participação em projetos de investigação, o envolvimento em concursos de ideias, o envolvimento em atividades de voluntariado, a participação em atividades desportivas e o envolvimento em iniciativas de promoção de bem-estar.

Todas essas metodologias são fundamentadas em inquéritos pedagógicos aplicados a alunos, professores e coordenadores de curso. Consequentemente, a CAE reconhece que os alunos participam ativamente nas metodologias educativas, validando a eficácia das estratégias utilizadas na ULisboa.

3.2.3. Participação dos estudantes nas metodologias de ensino (EN)

Various class formats at ULisbon, including Seminars, Theoretical Classes, Theoretical-Practical Classes, Practical Classes, Laboratory Practice, Field Work, Tutorials (both formal and informal), Internships, Projects, and Dissertations/Theses, are designed to progressively enhance student involvement. The assessment approaches are equally diverse, extending beyond conventional tests and exams to include debates, critical reviews, papers, reports on laboratory experiments, practical work, oral presentations, and innovative solutions or devices presentations.

In collaboration with the Students' Association, joint initiatives between schools are undertaken to foster the development of diverse skills. These include participation in research projects, engagement in ideas competitions, involvement in volunteering activities, participation in sports activities, and engagement in initiatives promoting well-being.

All these methodologies are grounded in pedagogical surveys administered to students, teachers, and course coordinators. Consequently, the EAT acknowledges that students actively participate in the educational methodologies, validating the effectiveness of the strategies employed at ULisbon.

3.2.4. Unidades orgânicas (PT)

As parcerias entre a ULisboa e várias instituições sociais facilitam o envolvimento direto entre os alunos e os contextos do mundo real, dependendo da escola específica em que os alunos estão matriculados. Por exemplo, nas escolas relacionadas com a saúde, os alunos têm acesso a oportunidades de formação em ambientes clínicos, como o Hospital de Santa Maria. Notavelmente, a Medicina Veterinária criou uma clínica que oferece um espaço dedicado para os alunos realizarem as suas atividades clínicas. No domínio do Ambiente e da Sustentabilidade, a localização estratégica do Instituto Superior Agrícola na Tapada da Ajuda e a ligação entre o ISA e o Jardim Botânico da Ajuda oferecem oportunidades únicas. Por último, a integração do Instituto de Tecnologia Nuclear no IST beneficia investigadores e estudantes do IST e de outras escolas, proporcionando uma infraestrutura valiosa para as Ciências Nucleares.

Em conclusão, a CAE observa que várias escolas da ULisboa exercem esforços significativos para facilitar interações diretas e significativas entre os alunos e as respetivos contextos de estudo.

3.2.4. Unidades orgânicas (EN)

Partnerships between ULisbon and various social institutions facilitate direct engagement between students and real-world contexts, contingent on the specific school in which students are enrolled. For instance, in health-related schools, students have access to training opportunities within clinical settings, such as Santa Maria Hospital. Notably, Veterinary Medicine has established a clinic providing a dedicated space for students to conduct their clinical activities. In the realm of Environment and Sustainability, the strategic location of the Instituto Superior Agrícola in Tapada da Ajuda and the connection between ISA and the Ajuda Botanical Garden offer unique opportunities. Lastly, the integration of the Institute of Nuclear Technology into IST benefits researchers and students across IST and other schools, providing a valuable infrastructure for Nuclear Sciences.

In conclusion, the EAT observes that various schools within ULisbon exert significant efforts to facilitate direct and meaningful interactions between students and their respective fields of study.

3.3.1. Estratégia institucional e políticas de aprendizagem ao longo da vida (PT)

A ULisboa posicionou-se estrategicamente com dois eixos de aprendizagem ao longo da vida: M23 e M50. O M23 facilita a admissão anual na ULisboa, exigindo que os candidatos sejam submetidos a um processo de avaliação em três fases. Esta iniciativa serve como porta de entrada para indivíduos que procuram formação contínua. Por outro lado, o M50 está vocacionado para a formação de cidadãos seniores, privilegiando o envelhecimento ativo e a promoção de relações intergeracionais.

Além disso, a ULisboa amplia o seu compromisso com a aprendizagem ao longo da vida com ofertas personalizadas para graduados ao nível da pós-graduação. Estes programas são organizados pelas estruturas internas da universidade ou em colaboração com entidades externas como o ISEG Executive Education ou o Técnico +.

Um desenvolvimento digno de nota em 2022 foi a criação da Escola de Pós-Graduação da ULisboa. Esta iniciativa visa aprimorar a oferta de cursos de pós-graduação, seminários e outros programas de formação avançada. Focada no cultivo de competências para o exercício profissional e na promoção da internacionalização, a Escola de Pós-Graduação tem recebido elogios de stakeholders de diversos públicos. O seu papel fundamental na facilitação do desenvolvimento de novos programas interdisciplinares alinha-se perfeitamente com as exigências da sociedade. Consequentemente, a CAE reconhece a ULisboa-EPG como uma iniciativa altamente benéfica, preparada para melhorar a eficácia e eficiência da educação para a aprendizagem ao longo da vida da instituição.

3.3.1. Estratégia institucional e políticas de aprendizagem ao longo da vida (EN)

ULisbon has strategically positioned itself with two axes for lifelong learning: M23 and M50. M23 facilitates annual admission to ULisbon, requiring candidates to undergo a three-stage assessment process. This initiative serves as a gateway for individuals seeking continued education. On the other hand, M50 is geared towards the training of senior citizens, emphasizing active aging, and fostering intergenerational connections.

Moreover, ULisbon extends its commitment to lifelong learning with tailored offerings for graduates at the postgraduate level. These programs are either organized by the university's internal structures or in collaboration with external entities such as ISEG Executive Education or Técnico+.

A noteworthy development in 2022 was the establishment of the ULisbon Postgraduate School. This initiative aims to enhance the provision of postgraduate courses, seminars, and other advanced training programs. Focused on cultivating skills for professional practice and fostering internationalization, the Postgraduate School has received commendation from stakeholders across various audiences. Its pivotal role in facilitating the development of new interdisciplinary programs aligns seamlessly with societal demands. Consequently, the EAT recognizes ULisbon-EPG as a highly beneficial initiative poised to enhance the effectiveness and efficiency of the institution's lifelong learning education.

3.3.2. Oferta formativa no âmbito da formação ao longo da vida (PT)

A iniciativa de aprendizagem ao longo da vida na ULisboa começa com sessões dedicadas ao apoio de candidatos M23 durante todo o processo de candidatura. Para o programa M50, os cursos são elaborados com enfoque técnico, científico e cultural, promovendo ativamente a interdisciplinaridade. Também são organizadas conferências sobre temas atuais para esse público. Desde 2019, os candidatos podem frequentar uma formação que lhes permita participar em unidades curriculares de ciclos de estudo selecionados da ULisboa. As escolas contribuem ainda para a aprendizagem ao longo da vida através de cursos de especialização, cursos gratuitos (com ou sem créditos ECTS), abertos ao público e aos estudantes. Os maiores de 16 anos podem frequentar unidades curriculares isoladas, fomentando a formação multidisciplinar e a exploração aprofundada do conhecimento.

Para apoiar a promoção da língua portuguesa, a Faculdade de Letras oferece um curso de língua portuguesa de carácter tecnológico, acessível a todos os interessados em aprender português. Além disso, várias escolas da ULisboa oferecem cursos de formação especializada adaptados a professores do ensino primário e secundário.

A ampla gama de programas deste portfólio coletivo é cuidadosamente elaborada, abrangendo diversas áreas de especialização dentro da instituição. A CAE considera que isto garante uma experiência educacional completa e holística, refletindo o compromisso da instituição em promover a aprendizagem ao longo da vida e em proporcionar oportunidades valiosas para o desenvolvimento pessoal e profissional contínuo.

3.3.2. Oferta formativa no âmbito da formação ao longo da vida (EN)

The lifelong learning initiative at ULisbon commences with dedicated sessions providing support for M23 candidates throughout the application process. For the M50 program, courses are designed with a technical, scientific, and cultural focus, actively promoting interdisciplinarity. Conferences on current topics are also organized for this audience. Since 2019, candidates can attend training enabling them to participate in curricular units from select ULisbon study cycles. The schools further contribute to lifelong learning through specialization courses, free courses (with or without ECTS credits), open to both the public and students. Individuals over 16 can engage in isolated curricular units, fostering multidisciplinary training and in-depth knowledge exploration.

To support the promotion of the Portuguese language, the Faculty of Letters offers a technologically driven Portuguese language course accessible to anyone interested in learning Portuguese. Additionally, several ULisbon schools provide specialized training courses tailored for primary and secondary school teachers.

The comprehensive array of programs in this collective portfolio is thoughtfully crafted, encompassing diverse areas of expertise within the institution. EAT considers that this ensures a well-rounded and holistic educational experience, reflecting the institution's commitment to fostering lifelong learning and providing valuable opportunities for continued personal and professional development.

3.3.3. Reconhecimento e creditação de aprendizagens não formais e informais (PT)

A ULisboa utiliza o "currículo de creditação e regulação de integração de experiências profissionais e formação académica" da ULisboa para reconhecer a formação formal e não formal. A responsabilidade por este processo cabe aos órgãos estatutários das Escolas. As Escolas utilizam metodologias de avaliação estabelecidas e padronizadas, incluindo provas documentais, avaliações baseadas em portfólio, exames e outros meios relevantes.

O quadro para reconhecer experiências de aprendizagem formais e não formais está bem estabelecido na ULisboa.

3.3.3. Reconhecimento e creditação de aprendizagens não formais e informais (EN)

ULisbon employs the "Crediting and integration regulation curriculum of professional experiences and academic training" of the ULisbon to acknowledge both formal and non-formal training. The responsibility for this process lies with the statutory bodies of the Schools. Schools utilize established and standardized evaluation methodologies, including documentary evidence, portfolio-based assessments, examinations, and other relevant means.

The framework for recognizing both non-formal and formal learning experiences is well-established within ULisbon.

3.3.4. Especificidades das unidades orgânicas (PT)

Nenhuma especificidade considerando a aprendizagem ao longo da vida.

3.3.4. Especificidades das unidades orgânicas (EN)

Not any specificity considering life-long learning.

Comentário aos Dados Estatísticos (PT)

Nos últimos anos, a população estudantil da ULisboa tem-se mantido relativamente estável, rondando os 51 mil estudantes. Digno de nota é o fato de que, embora a maioria dos alunos esteja a frequentar licenciatura, mais de 40% do corpo discente está ativamente envolvido em vários programas de mestrado. Aprofundando o panorama académico, quando se incluem os candidatos a doutoramento e os programas de especialização, torna-se evidente que cerca de 45% dos estudantes estão inscritos em programas de segundo ou terceiro ciclo.

Além disso, mais de 50% dos estudantes identificam a ULisboa como a sua primeira preferência para o ensino superior. Um aspeto louvável é que mais de 5.000 estudantes beneficiam de bolsas, ressaltando a dedicação da instituição em apoiar sua comunidade estudantil. Ademais, a ULisboa apresenta uma taxa de colocação impressionante de aproximadamente 95% para Licenciaturas e 100% para Mestrados Integrados.

No entanto, é fundamental referir que enquanto a taxa de sucesso nos programas de mestrado ronda os 80%, a taxa de sucesso nos programas de licenciatura é de aproximadamente 70%, taxa que tem registado um ligeiro declínio nos últimos anos. A CAE reconhece a importância da ULisboa implementar proativamente medidas adicionais, tais como projetos de investigação e tutoria, para fazer face a esta tendência de abandono escolar. Há uma necessidade premente de uma maior ênfase na abordagem deste desafio e no aumento da retenção de estudantes dentro da instituição.

Comentário aos Dados Estatísticos (EN)

In recent years, the student population at ULisbon has remained relatively stable, hovering around 51,000 students. Noteworthy is the fact that, while most students are pursuing bachelor's degrees, over 40% of the student body is actively involved in various master's programs. Delving deeper into the academic landscape, when including Ph.D. candidates and specialization programs, it becomes evident that nearly 45% of the students are enrolled in second or third-cycle programs.

Furthermore, more than 50% of students designate ULisbon as their first preference for higher education. A commendable aspect is that over 5,000 students benefit from fellowships, underscoring the institution's dedication to supporting its student community. Additionally, ULisbon boasts an impressive placement rate of approximately 95% for Bachelors and a perfect 100% for Integrated Masters.

However, it is essential to note that while the success rate in master's programs stands at around 80%, the success rate in bachelor's programs is approximately 70%, and this rate has experienced a slight decline in recent years. The EAT recognizes the importance of ULisbon proactively implementing additional measures, such as research projects and tutoring, to address this dropout trend. There is a pressing need for a heightened emphasis on addressing this challenge and enhancing student retention within the institution.

3.4.1. Estratégia institucional e políticas para atração de estudantes (PT)

O sucesso da ULisboa na atração de estudantes assenta em vários pilares. A participação ativa em feiras educativas, tanto a nível nacional como internacional, constitui uma faceta deste esforço. Adicionalmente, a organização de "Dias Abertos" por diferentes escolas proporciona aos futuros candidatos uma experiência em primeira mão das instalações da universidade. Iniciativas de sucesso como o "Nós propomos" desafiam os alunos do ensino secundário com questões reais relacionadas com a comunidade, e programas como o "Verão na ULisboa" dirigem-se aos alunos das escolas, demonstrando um empenho em atividades de envolvimento diversificado.

Para além destas abordagens estratégicas para atrair novos estudantes, a ULisboa dedica-se a promover a excelência académica e a combater o abandono escolar. A instituição implementou diversas estratégias, como matrículas de tempo parcial com mensalidades reduzidas e prémios para reconhecer e incentivar a excelência. Para além disso, a ULisboa assegura a inclusão e integração de estudantes com necessidades específicas, prestando serviços de apoio dedicados através dos Serviços de Ação Social (SAS).

A estratégia institucional da ULisboa, evidenciada pelos dados do Concurso Nacional de Acesso e Ingresso ao Ensino Superior (CNA), é considerada adequada e eficaz. Esta estratégia não só enfatiza a promoção da instituição, mas também sublinha o compromisso de oferecer uma educação de qualidade e de promover a inclusão, refletindo uma abordagem integrada de atração e apoio aos estudantes.

3.4.1. Estratégia institucional e políticas para atração de estudantes (EN)

ULisbon's success in attracting students rests on various pillars. Actively participating in educational fairs, both nationally and internationally, serves as one facet of this effort. Additionally, the organization of "Open days" by different schools provides prospective candidates with a firsthand experience of the university's premises. Successful initiatives like "We propose" challenge high school students with real community-related issues, and programs such as "Summer at ULisbon" cater to school students, showcasing a commitment to diverse engagement activities.

Beyond these strategic approaches to attract new students, ULisbon is dedicated to promoting academic excellence and addressing school dropout. The institution has implemented various strategies, such as part-time enrolment with reduced tuition fees, and awards to recognize and incentivize excellence. Moreover, ULisbon ensures the inclusion and integration of students with specific needs by providing dedicated support services through the Social Action Services (SAS).

The institution's institutional strategy, as evidenced by data from the National contest for Access and Admission to Higher Education (CAN), is regarded as appropriate and effective. This strategy not only emphasizes promoting the institution but also underscores a commitment to delivering quality education and fostering inclusivity, reflecting a comprehensive approach to student attraction and support.

3.4.2. Promoção do sucesso escolar (PT)

Nos últimos anos, a ULisboa tem implementado um conjunto de iniciativas que visam promover o sucesso educativo dos seus alunos. Um esforço notável é a introdução de programas de mentoria e tutoria em várias escolas, com especial ênfase nos alunos do primeiro ano e naqueles que são novos na experiência universitária. Adicionalmente, cada escola dispõe de um gabinete de apoio ao aluno que presta assistência psicológica e vocacional ao longo do percurso académico dos alunos. A implementação de programas de formação, como o "Aprender com Sucesso", sublinha ainda mais o compromisso da ULisboa com o sucesso académico dos seus alunos.

Reconhecendo as diversas necessidades dos estudantes internacionais, a ULisboa estabeleceu sistemas de acolhimento e acompanhamento através dos gabinetes de relações internacionais das respetivas escolas. Para melhorar o ambiente geral de aprendizagem, novos espaços de trabalho com acesso Wi-Fi, incluindo a instalação 24 horas por dia, 7 dias por semana, conhecida como "Caleidoscópio", foram disponibilizados a todos os alunos.

Para apoiar os estudantes que enfrentam desafios financeiros, a ULisboa oferece bolsas de ação social, com o objetivo de facilitar o acesso à educação e promover a progressão para indivíduos merecedores. Estas iniciativas enfatizam coletivamente a dedicação da ULisboa em nutrir o sucesso e o bem-estar do seu diversificado corpo discente.

Para aumentar ainda mais o sucesso educativo, a ULisboa organiza cursos pedagógicos anuais com o objetivo de dotar professores e funcionários de estratégias de ensino eficazes, melhorando assim a preparação académica e o sucesso de todos os alunos. Apesar destes esforços, a CAE recomenda uma implementação proativa e contínua de medidas adicionais para abordar as taxas de abandono escolar, reconhecendo a importância contínua desta questão.

3.4.2. Promoção do sucesso escolar (EN)

In recent years, ULisbon has implemented a range of initiatives aimed at fostering the educational success of its students. One notable effort is the introduction of mentoring and tutoring programs across various schools, with a particular focus on first-year students and those new to the university experience. Additionally, each school houses a student support office that provides psychological and vocational assistance throughout students' academic journeys. The implementation of training programs, such as "Learn Successfully," further underscores ULisbon's commitment to the academic success of its students.

Recognizing the diverse needs of international students, ULisbon has established reception and monitoring systems through the international relations offices of the respective schools. To enhance the overall learning environment, new workspaces with Wi-Fi access, including the 24/7 facility known as "Caleidoscopio," have been made available to all students.

In support of students facing financial challenges, ULisbon offers social action grants, aiming to facilitate access to education and promote progression for deserving individuals. These initiatives collectively emphasize ULisbon's dedication to nurturing the success and well-being of its diverse student body.

To further augment educational success, ULisbon organizes annual pedagogical courses aimed at equipping faculty and staff with effective teaching strategies, thereby enhancing the academic readiness and success of all students. Despite these efforts, the EAT recommend a proactive and continuous implementation of additional measures to address dropout rates, recognizing the ongoing importance of this issue.

3.4.3. Monitorização do sucesso escolar (PT)

Para melhorar a monitorização do sucesso académico, a ULisboa está a desenvolver ativamente o módulo de qualidade Fénix, um sistema concebido para extrair relatórios sobre o desempenho académico dos alunos. Para complementar, os Gabinetes de Estudos e Planeamento recolhem e tratam sistematicamente dados relacionados com a atratividade das componentes educativas, a eficiência da formação, a empregabilidade, a produção científica e a valorização social e económica do conhecimento. Os Conselhos Pedagógicos de cada escola também contribuem significativamente, nomeadamente na promoção de inquéritos pedagógicos. Essencial para este quadro de monitorização são os sistemas de apoio tutorial, que envolvem tanto a orientação dos professores como o apoio de pares entre alunos. Além disso, a instituição acompanha diligentemente o progresso dos graduados.

O culminar destas iniciativas posiciona a ULisboa no caminho do reconhecimento pelo seu compromisso inabalável em monitorizar o sucesso educativo de cada grupo de estudantes. A instituição está a construir ativamente um sistema que não só recolhe dados críticos, mas também realiza análises aprofundadas, permitindo a implementação de estratégias direcionadas para atender às diversas necessidades da sua população estudantil. Esta abordagem abrangente sublinha a dedicação da ULisboa em promover um ambiente académico de apoio e sucesso.

3.4.3. Monitorização do sucesso escolar (EN)

To enhance the monitoring of academic success, ULisbon is actively developing the Fénix quality module, a system designed to extract reports on students' academic performance. Complementing this, the Studies and Planning Offices systematically collect, and process data related to the attractiveness of educational components, training efficiency, employability, scientific production, and the societal and economic valorisation of knowledge. The Pedagogical Councils within each school also contribute significantly, notably in promoting pedagogical surveys. Essential to this monitoring framework are tutorial support systems, involving both teacher guidance and peer-to-peer support among students. Furthermore, the institution diligently tracks the progress of graduates.

The culmination of these initiatives' positions ULisbon on the path to recognition for its unwavering commitment to monitoring the educational success of every student cohort. The institution is actively constructing a system that not only gathers critical data but also conducts in-depth analyses, enabling the implementation of targeted strategies to address the diverse needs of its student population. This comprehensive approach underscores ULisbon's dedication to fostering a supportive and successful academic environment.

3.4.4. Promoção do bem-estar dos estudantes (PT)

O bem-estar dos estudantes da ULisboa é gerido principalmente pelos Serviços de Ação Social (SAS), distribuídos por todo o campus. Estas entidades desempenham um papel fundamental na prestação de uma gama abrangente de serviços normalmente prestados por instituições de ensino superior, incluindo cuidados de saúde a preços reduzidos, ofertas desportivas, iniciativas para estimular a investigação relacionada com a saúde e a promoção do envelhecimento ativo e de práticas inclusivas. Diversas instalações, como o Estádio Universitário e o Centro Médico da ULisboa, são disponíveis para a comunidade.

Todas as unidades do SAS aderem a um Sistema de Higiene e Segurança Alimentar sujeito a avaliações internas regulares e auditorias externas. Ao nível da saúde mental, a ULisboa oferece programas de mindfulness, ações de prevenção e intervenção para promover o bem-estar mental dos alunos, e sessões de formação em primeiros socorros psicológicos envolvendo alunos, pessoal técnico-administrativo, professores e investigadores de todas as escolas.

No entanto, o alojamento continua a ser um dos desafios mais prementes enfrentados pelos estudantes da ULisboa. Com um total de 20 residências, incluindo 14 para estudantes e 6 para professores e investigadores, estas iniciativas sublinham o compromisso da ULisboa em melhorar o bem-estar geral e a experiência da sua comunidade estudantil, apesar da clara necessidade de opções adicionais de alojamento.

Os voluntários desempenham um papel cada vez mais vital no apoio ao sucesso académico e na promoção da saúde. Embora tenham sido feitos esforços louváveis, especialmente à luz dos desafios colocados pela COVID-19, a CAE reconhece a necessidade de continuar a trabalhar em iniciativas de bem-estar. Isto inclui a implementação de sistemas de apoio estruturados melhorados, potencialmente envolvendo psicólogos, para reduzir ainda mais as taxas de abandono nos programas académicos, garantindo uma abordagem mais holística ao sucesso dos alunos.

3.4.4. Promoção do bem-estar dos estudantes (EN)

The well-being of students at ULisbon is primarily overseen by the Social Action Services (SAS), distributed across the entire campus. These entities play a pivotal role in delivering a comprehensive range of services commonly provided by higher education institutions, including healthcare at reduced prices, sports offerings, initiatives to stimulate health-related research, and the promotion of active aging and inclusive practices. Various facilities, such as the University Stadium and the Medical Center of ULisbon, are accessible to the community.

All SAS units adhere to a Food Hygiene and Safety System subject to regular internal assessments and external audits. In terms of mental health, ULisbon offers mindfulness programs, prevention, and intervention actions to promote students' mental well-being, and training sessions in psychological first aid involving students, technical-administrative staff, and teachers and researchers from all schools.

However, accommodation remains one of the most pressing challenges faced by students at ULisbon. With a total of 20 residences, including 14 for students and 6 for teachers and researchers, these initiatives underscore ULisbon's commitment to enhancing the overall well-being and experience of its student community, despite the clear need for additional accommodation options.

Volunteers play an increasingly vital role in supporting academic success and health promotion. While commendable efforts have been made, especially in light of the challenges posed by COVID-19, the EAT recognizes the necessity to continue working on well-being initiatives. This includes the implementation of enhanced structured support systems, potentially involving psychologists, to further reduce dropout rates in academic programs, ensuring a more holistic approach to student success.

3.4.5. Especificidades das unidades orgânicas (PT)

Nenhuma especificidade considerando os alunos.

3.4.5. Especificidades das unidades orgânicas (EN)

Not any specificity considering students

Comentário aos Dados Estatísticos (PT)

Nos últimos anos, tem-se verificado um aumento notável no número de graduados na ULisboa, com números a passar de cerca de 12.500 no ano letivo 2016/2017 para cerca de 14.500 no ano letivo 2021/2022. Notavelmente, embora a maioria dos graduados tenha concluído programas de licenciatura, constituindo cerca de 60%, mais de 30% estão atualmente a frequentar vários mestrados. Ao levar em consideração aqueles que fazem doutoramentos e programas de especialização, quase 40% dos diplomados da ULisboa avançaram para o segundo ou terceiro ciclo do seu percurso académico.

No entanto, uma tendência significativa na população de licenciados merece atenção. O número de licenciados desempregados é notavelmente elevado, com aproximadamente 2.000 estudantes enquadrados nesta categoria durante o ano letivo de 2021/2022. É digno de nota que a maioria destes indivíduos tem entre 25 e 34 anos de idade, procurando ativamente uma segunda oportunidade de emprego para melhorar as suas perspetivas de carreira. Este aspeto sublinha a importância de abordar o panorama do emprego para os licenciados e de implementar medidas que apoiem a sua transição bem-sucedida para o mercado de trabalho.

Comentário aos Dados Estatísticos (EN)

In recent years, there has been a noteworthy increase in the number of graduates at ULisbon, with figures escalating from approximately 12,500 in the 2016/2017 academic year to around 14,500 in the 2021/2022 academic year. Notably, while most graduates have completed bachelor's programs, constituting around 60%, more than 30% are currently pursuing various master's degrees. When factoring in those engaged in Ph.D. and specialization programs, nearly 40% of ULisbon graduates have advanced to the second or third cycle of their academic journey.

However, a significant trend in the graduate population deserves attention. The number of unemployed graduates is notably high, with approximately 2,000 students falling into this category during the 2021/2022 academic year. It is noteworthy that most of these individuals are between the ages of 25 and 34, actively seeking a second employment opportunity to enhance their career prospects. This aspect underscores the importance of addressing the employment landscape for graduates and implementing measures that support their successful transition into the workforce.

3.5.1. Apoio à integração, inclusão e inserção socioprofissional dos diplomados (PT)

As escolas da ULisboa têm estabelecido inúmeras parcerias com empresas, promovendo estágios e oportunidades de emprego para estudantes. As Associações de Estudantes contribuem ativamente para estas iniciativas, organizando feiras de emprego e seminários onde os principais empregadores apresentam oportunidades. Os graduados são incentivados a participar de cursos de formação que visam aprimorar suas competências como candidatos a emprego. O Gabinete de Estudos e Planeamento realiza inquéritos aos diplomados (tanto de licenciatura como de mestrado) para monitorizar a empregabilidade.

Além disso, a ULisboa oferece oportunidades de formação em empreendedorismo para todas as componentes educativas. O Gabinete de Estudos e Planeamento realiza anualmente um inquérito a todos os diplomados, monitorizando a empregabilidade tanto para licenciaturas como para mestrados. Esta análise estende-se ao terceiro ciclo e inclui os diplomados seis e dez anos após o contacto.

A Rede de Apoio a Alunos com Necessidades Educativas Especiais (NEE) facilita a partilha de boas práticas e estimula a integração profissional dos alunos NEE.

Embora cada faculdade tenha a sua própria estratégia para antigos alunos e recursos adaptados à especificidade de cada programa, a CAE sugere uma maior coordenação entre unidades para promover sinergias. Consequentemente, a CAE recomenda melhorar, de forma coordenada e mantendo a diversidade de cada faculdade, a gestão e facilitação da informação com os antigos alunos. No geral, a ULisboa é reconhecida pelo seu compromisso em fornecer um apoio robusto à integração profissional dos seus licenciados.

3.5.1. Apoio à integração, inclusão e inserção socioprofissional dos diplomados (EN)

ULisbon schools have established numerous partnerships with companies, fostering internship and job opportunities for students. Student Associations actively contribute to these initiatives, organizing job fairs and seminars where major employers showcase opportunities. Graduates are encouraged to attend training courses aimed at enhancing their skills as job seekers. The Studies and Planning Office conducts surveys of graduates (both bachelor's and master's) to monitor employability.

In addition, ULisbon provides entrepreneurship training opportunities for all educational components. The Studies and Planning Office conducts an annual survey of all graduates, monitoring employability for both bachelor's and master's degrees. This analysis extends to the third cycle and includes graduates six- and ten-years post-contact.

The Support Network for Students with Special Educational Needs (SEN) facilitates the sharing of best practices and stimulates the professional integration of SEN students.

While each faculty has its own alumni strategy and resources tailored to the specificity of each program, the EAT suggests enhanced coordination between units to foster synergies. Consequently, EAT recommends improving, in a coordinated manner while maintaining the diversity of each faculty, the management and facilitation of information with alumni. Overall, ULisbon is recognized for its commitment to providing robust support for the professional integration of its graduates.

3.5.2. Especificidades das unidades orgânicas (PT)

A ULisboa dispõe de um conjunto diversificado de escolas, cada uma equipada com serviços de apoio distintos orientados para promover a integração profissional dos estudantes. Embora nem todas as escolas partilhem os mesmos serviços, a universidade já dispõe de diversas estruturas destinadas a promover a empregabilidade dos graduados. Dependendo da escola, essas estruturas podem incluir redes de ex-alunos, orientação profissional, centros de apoio ao estudante, escritórios de oportunidades profissionais e muito mais.

No entanto, não há menção explícita de um esforço coordenado ou de uma superestrutura abrangente que unifique estas estruturas díspares, apesar dos seus objetivos comuns. A ausência de uma política ou estratégia comum para racionalizar e harmonizar estes esforços levanta a questão das potenciais sinergias inexploradas e da otimização de recursos em toda a universidade. Portanto, pode ser benéfico para a ULisboa considerar explorar caminhos para uma maior coordenação, garantindo uma abordagem mais coesa e eficaz para melhorar a integração profissional dos seus alunos.

3.5.2. Especificidades das unidades orgânicas (EN)

ULisbon boasts a diverse array of schools, each equipped with distinct support services geared toward fostering the professional integration of students. While not all schools share the same services, the university already features various structures aimed at promoting graduate employability. Depending on the school, these structures may include Alumni networks, Career Guidance, Student Support Centres, Professional Opportunities Offices, and more.

However, there is no explicit mention of a coordinated effort or overarching superstructure that unifies these disparate structures, despite their shared objectives. The absence of a common policy or strategy to streamline and harmonize these efforts raises the question of potential untapped synergies and the optimization of resources across the university. Therefore, it may be beneficial for ULisbon to consider exploring avenues for greater coordination, ensuring a more cohesive and effective approach to enhancing the professional integration of its students.

Apreciação da análise SWOT da área de ensino (PT)

Os pontos fortes da ULisboa são evidentes no seu compromisso inabalável em oferecer um ensino de alto padrão, caracterizado pela excelência em diversas áreas fundamentais. Os pontos fortes notáveis incluem a ênfase da universidade na qualidade do ensino, caracterizada por um padrão consistentemente elevado mantido em vários programas. Adicionalmente, a ULisboa destaca-se pela adoção de novas metodologias de ensino e pela capacidade de oferecer ciclos de estudos que envolvam a colaboração entre diferentes escolas, bem como a procura de dupla certificação com outras instituições.

No entanto, é essencial reconhecer certas fragilidades dentro da instituição, muitas das quais estão ligadas ao seu desenvolvimento histórico. Estas fraquezas abrangem desafios como o envelhecimento do corpo docente, limitações de espaço e instalações, alojamento inadequado e custos associados, particularmente no que diz respeito à manutenção de professores e instalações especializadas.

Relativamente às oportunidades, a ULisboa identifica dois aspetos principais: oportunidades de formação contínua e uma revisão do número de vagas, nomeadamente na área docente. Além disso, a universidade vê perspetivas de envolvimento internacional, visando atrair estudantes de países de língua portuguesa e participar ativamente no programa Unite! Rede Universitária Europeia.

As ameaças identificadas pela universidade estão principalmente relacionadas com questões financeiras, incluindo preocupações com cortes no financiamento público, desafios na promoção do pessoal e dificuldades na retenção de talentos.

Embora a análise forneça informações valiosas, sugere-se que uma perspetiva alargada poderia melhorar ainda mais a avaliação. Isto inclui a exploração de políticas e estratégias para aproveitar o potencial de interdisciplinaridade da instituição, alinhando-se com os temas propostos nesta avaliação. Além disso, recomenda-se uma maior coordenação entre diferentes escolas para resolver redundâncias nas ofertas de programas e estruturas paralelas, contribuindo para um panorama educacional mais simplificado e eficiente.

Apreciação da análise SWOT da área de ensino (EN)

The strengths of ULisbon are prominently evident in its unwavering commitment to delivering a high standard of education, characterized by excellence in several key areas. Notable strengths include the university's emphasis on teaching quality, characterized by a consistently high standard maintained across diverse programs. Additionally, ULisbon stands out for its adoption of new teaching methodologies and its capacity to offer study cycles involving collaboration between different schools, as well as the pursuit of double certification with other institutions.

However, it is essential to acknowledge certain weaknesses within the institution, many of which are linked to its historical development. These weaknesses encompass challenges such as an aging faculty, limitations in space and facilities, inadequate accommodation, and associated costs, particularly concerning the maintenance of specialized faculty and facilities.

Regarding opportunities, ULisbon identifies two main aspects: opportunities for continuous training and a revision of the number of vacancies, particularly in the teaching realm. Furthermore, the university sees prospects for international engagement, aiming to attract students from Portuguese-speaking countries and actively participating in the Unite! European University network. The identified threats by the university are primarily related to financial issues, encompassing concerns about public funding cuts, challenges in staff promotion, and difficulties in retaining talent.

While the analysis provides valuable insights, it is suggested that an expanded perspective could further enhance the evaluation. This includes the exploration of policies and strategies to harness the institution's potential for interdisciplinarity, aligning with the themes proposed in this evaluation. Additionally, increased coordination between different schools is recommended to address redundancies in program offerings and parallel structures, contributing to a more streamlined and efficient educational landscape.

Desempenho sobre a área de Ensino

[] Abordagem Insuficiente [] Abordagem Suficiente [] Abordagem Boa [X] Abordagem Muito Boa

Avaliação da área de ensino (PT)

A estratégia e a execução das atividades educativas na ULisboa são consideradas contemporâneas, bem adaptadas e estreitamente alinhadas com as exigências do mercado de trabalho. Esta avaliação positiva estende-se amplamente aos diversos programas consistentemente oferecidos pela universidade. Uma visão global da oferta de ensino superior da ULisboa a todos os níveis revela vários atributos dignos de nota:

- 1) A forte procura de programas de licenciatura, evidenciada pela matrícula completa, sublinha um alinhamento convincente com as necessidades da sociedade. Isto indica uma resposta proactiva às preferências e exigências da população estudantil.*
- 2) A instituição mantém um padrão de ensino de alta qualidade, como evidenciado por uma excelente avaliação de todos os graduados. Este compromisso é ainda reforçado pela promoção de um ambiente de trabalho positivo entre professores e alunos.*
- 3) A ULisboa recebe elogios de organizações de empregadores e empresas, destacando a preparação dos seus diplomados. Este feedback positivo distingue a ULisboa como uma instituição que se destaca na produção de licenciados bem equipados para as exigências do mercado de trabalho.*

A estratégia educativa da ULisboa caracteriza-se pela sua capacidade de resposta às necessidades da sociedade, pelo seu empenhamento num ensino de elevada qualidade e pela louvável preparação dos seus diplomados, reconhecida pelos empregadores. Embora a avaliação seja muito positiva, a CAE recomenda as seguintes ações:

- 1) Continuar os esforços para eliminar redundâncias nas ofertas de programas para aumentar a clareza para os estudantes. Implementar medidas aplicadas aos Mestrados e Doutoramentos nos cursos de todos os níveis.*
- 2) Trabalhar na harmonização de calendários para apoiar o compromisso da universidade com a interdisciplinaridade sem comprometer a experiência dos alunos.*
- 3) Aproveitar a oportunidade para reforçar e mostrar o compromisso com a interdisciplinaridade, explorando e implementando programas interdisciplinares adicionais.*
- 4) Aproveitar as capacidades e competências das diferentes faculdades para melhorar a formação em aspetos transversais, alargando as experiências bem sucedidas à formação em competências transversais.*
- 5) Continuar a dar prioridade ao bem-estar dos alunos e do pessoal, implementando sistemas de apoio melhorados e estruturados. Isto pode incluir a incorporação de psicólogos para reduzir consistentemente as taxas de abandono escolar.*
- 6) Implementar proactivamente medidas adicionais, tais como projetos de investigação e tutoria, para enfrentar os desafios do abandono escolar. Enfatizar a necessidade de esforços acrescidos para melhorar a retenção de alunos na instituição.*
- 7) Divulgar melhor a existência do Provedor do Estudante para garantir que os estudantes tenham conhecimento deste recurso.*
- 8) Melhorar, de forma coordenada e mantendo a diversidade de cada faculdade, a gestão e a facilitação da informação com os antigos alunos.*

Avaliação da área de ensino (EN)

The strategy and execution of educational activities at ULisbon are regarded as contemporary, well-fitted, and closely aligned with the requirements of the labour market. This positive evaluation extends broadly across the diverse programs consistently offered by the university. A comprehensive overview of ULisbon's higher education offerings at all levels reveals several noteworthy attributes:

- 1) The robust demand for bachelor's programs, evidenced by full enrolment, underscores a compelling alignment with societal needs. This signals a proactive response to the preferences and requirements of the student population.*
- 2) The institution upholds a standard of high-quality teaching, as evidenced by an excellent evaluation of all graduates. This commitment is further reinforced by fostering a positive working atmosphere between faculty and students.*
- 3) ULisbon receives commendation from employers' organizations and companies, highlighting the preparedness of its graduates. This positive feedback distinguishes ULisbon as an institution that excels in producing graduates well-equipped for the demands of the workforce.*

ULisbon's educational strategy is characterized by its responsiveness to societal needs, commitment to high-quality teaching, and the commendable preparedness of its graduates acknowledged by employers. While the assessment is very positive, the EAT recommends the following actions:

- 1) Continue efforts to eliminate redundancies in the program offerings to enhance clarity for students. Implement measures applied to Masters and Doctorates in the degrees across all levels.*
- 2) Work on the harmonization of calendars to support the university's commitment to interdisciplinarity without compromising the student experience in internships, shared courses, internal mobility, etc.*
- 3) Seize the opportunity to reinforce and showcase the commitment to interdisciplinarity by exploring and implementing additional interdisciplinary programs.*
- 4) Leverage the capacities and competences of different faculties to improve training in transversal aspects, extending successful experiences to soft skills training.*
- 5) Continue prioritizing the well-being of students and staff by implementing enhanced and structured support systems. This could include the incorporation of psychologists to consistently reduce dropout rates.*
- 6) Proactively implement additional measures, such as research projects and tutoring, to address dropout challenges. Emphasize the need for heightened efforts to improve student retention within the institution.*
- 7) Better publicize the existence of the Student Ombudsman to ensure students are aware of this resource.*
- 8) Improve, in a coordinated manner while maintaining the diversity of each faculty, the management and facilitation of information with alumni.*

4. Investigação e Transferência de Conhecimento

4.1.1. Estratégia institucional e políticas de promoção da atividade científica, tecnológica e artística (PT)

A alínea b) do artigo 4.º dos Estatutos da ULisboa estabelece que uma das suas atribuições é a realização de investigação científica de alto nível, promovendo a divulgação dos seus resultados, a valorização social e económica do conhecimento, nomeadamente a transferência de tecnologia, bem como apoiar a definição de políticas públicas e a inovação.

O Plano Estratégico e o projeto educativo científico e cultural da instituição consideram a investigação como um dos seus três pilares, ou seja, uma das suas três principais linhas de intervenção, a par do ensino e da inovação e valorização do conhecimento. Os principais objectivos da investigação são promover uma investigação de excelência; premiar e difundir a qualidade científica; aumentar a atratividade e reforçar a cooperação nacional e internacional; incentivar e apoiar candidaturas a programas competitivos.

O Plano Estratégico (PE) concretiza estas orientações políticas ao indicar ações concretas a realizar na prossecução dos objetivos, bem como ao estabelecer indicadores e metas de monitorização da produtividade científica, da classificação dos centros de investigação (CI), do número de projetos de investigação financiados por agências internacionais, o número de bolsas ERC e o montante de financiamento obtido.

A CAE sublinha que a instituição procura garantir que as atividades de investigação, desenvolvimento tecnológico e produção artística tenham também um forte impacto na sociedade, tendo em vista os desafios sócias, globais, de saúde, inclusão, segurança, transição digital, cultura, clima e ambiente.

Outro aspecto a destacar é a preocupação em valorizar os princípios e práticas da ciência aberta, disponibilizando publicações (Koha e RCAAP - Open Access Scientific Repositories) e dados de investigação que se possam encontrar de forma fácil, acessível, interoperável e reutilizável, bem como de forma inclusiva; em coerência com a prática da inovação aberta e da ciência cidadã.

O RAA também destaca a política de incentivo à investigação da instituição. Para tal, são concedidos aos investigadores vários apoios e reconhecimentos relevantes, nomeadamente a criação de condições favoráveis ao sucesso em candidaturas a financiamento competitivo (projectos colaborativos Horizonte Europa e Marie Curie, ERC e EIC), através do apoio interno a projectos exploratórios, do acompanhamento na preparação, submissão e negociação de projetos e na divulgação de oportunidades. De particular interesse é a atribuição de 42 bolsas ERC à ULisboa até ao momento.

Esta política é implementada pelas UO e pelos CR no âmbito da sua autonomia e do modelo de gestão descentralizada adotado pela ULisboa. Estas unidades estabelecem estratégias próprias em articulação, nalguns casos, com os objetivos definidos no PE. No entanto, importa sublinhar a preocupação da instituição em promover iniciativas transversais na ULisboa, reunindo professores, investigadores e estudantes que trabalham em conjunto para desenvolver novas áreas do conhecimento. É o caso da criação dos Colégios da ULisboa, cinco até agora - Colégio de Alimentação, Agricultura e Florestas (F3), Colégio de Química, Colégio Mente-Cérebro, Colégio Tropical e Colégio de Ciências Polares e Ambientes Extremos (Polar2E) - que têm vindo a ganhar expressão como mecanismos de produção, ensino e difusão de conhecimento interdisciplinar, mas também como plataformas de mobilidade interna e de aumento de massa crítica. Outra iniciativa importante é a criação de Redes Temáticas Interdisciplinares nas áreas Agroalimentar e Florestal (Rede Agro), da Saúde (Rede Saúde), da Mobilidade Urbana e Inteligente (Rede Mov) e do Mar (Rede Mar)). Destaca-se ainda a Conferência Científica anual, que reúne áreas científicas transversais e destaca os contributos presentes e futuros da investigação.

Durante a visita, alguns investigadores afirmaram que gostariam que a reitoria disponibilizasse mais capital inicial para o lançamento de novos projectos de I&D.

A CAE considera que a capacidade e o alcance das atividades de IDI da ULisboa se destacam tanto pelos padrões nacionais como internacionais e que a instituição tem uma estratégia institucional e desenvolve políticas de promoção da atividade científica, tecnológica e artística, valorizando a ciência aberta, gerando resultados significativos, nomeadamente ao nível do impacto social, projetos de I&D com financiamento competitivo relevante, a nível nacional e internacional, bolsas ERC e outros. As estratégias a nível institucional estão bem formuladas dada a escala e o alcance das capacidades globais de RDI da ULisboa e a amplitude das escolas, áreas científicas e unidades de investigação envolvidas. A atividade multi, inter e transdisciplinar é incentivada e promovida em toda a comunidade de RDI com um enfoque positivo na criação dos cinco Colégios da ULisboa e das quatro Redes Temáticas interdisciplinares. A conectividade com redes de investigação internacionais e as oportunidades de financiamento associadas são claramente priorizadas e irão melhorar o desempenho contínuo, a competitividade, a participação e a conectividade da ULisboa na arena internacional de IDI.

4.1.1. Estratégia institucional e políticas de promoção da atividade científica, tecnológica e artística (EN)

Article 4(b) of ULisbon's statutes states that one of its duties is to carry out high-level scientific research, promoting the dissemination of its results, the social and economic valorisation of knowledge, namely technology transfer, as well as supporting the definition of public policies and innovation.

The institution's strategic plan and scientific and cultural educational project consider research to be one of its three pillars, i.e. one of its three main lines of intervention, along with teaching and the innovation and valorisation of knowledge. The main objectives for research are to promote excellent research; to reward and disseminate scientific quality; to increase attractiveness and strengthen national and international cooperation; to encourage and support applications for competitive programmes.

The Strategic Plan (SP) puts these political guidelines into practice by indicating concrete actions to be carried out in pursuit of the objectives, as well as establishing indicators and targets for monitoring scientific productivity, the classification of research centres (RCs), the number of research projects funded by international agencies, the number of ERC grants and the amount of funding obtained.

The SAR emphasises that the institution seeks to ensure that research, technological development, and artistic production activities also have a strong impact on society, with a view to the global challenges of health, inclusion, security, digital transition, culture, climate and the environment, tackling societal challenges.

Another aspect to highlight is the concern with valuing the principles and practices of open science, by making publications (Koha and RCAAP - Open Access Scientific Repositories) and research data available in an easy-to-find, accessible, interoperable, and reusable way, as well as in an inclusive way, together with the practice of open innovation and citizen science.

The SAR also emphasises the institution's policy of encouraging research. To this end, researchers are granted several relevant supports and recognitions, most notably the creation of favourable conditions for success in applications for competitive funding (Horizon Europe and Marie Curie collaborative projects, ERC and EIC), through internal support for exploratory projects, accompaniment in the preparation, submission and negotiation of projects and dissemination of opportunities. Of particular note is the award of 42 ERC grants to ULisbon so far.

This policy is implemented by the OU and RC within the scope of their autonomy and the decentralised management model adopted by ULisbon. These units establish their own strategies in conjunction, in some cases, with the goals defined in the SP. However, it is important to emphasise the institution's concern to promote transversal initiatives at ULisbon, bringing together teachers, researchers and students who work together to develop new areas of knowledge. This is the case with the creation of the ULisbon Colleges, five so far - the Food, Farming and Forestry College (F3), Colégio de Química, Colégio Mente Cérebro, Colégio Tropical and Colégio de Ciências Polares e de Ambientes Extremos (Polar2E) - which have been gaining expression as mechanisms for producing, teaching, and disseminating interdisciplinary knowledge, but also as platforms for internal mobility and boosting critical mass. Another important initiative is the creation of Interdisciplinary Thematic Networks (Agro-Food and Forestry (Agro Network), Health (Health Network), Urban and Intelligent Mobility (Mov Network) and Sea (Sea Network)). Also noteworthy is the annual Scientific Conference, which brings together cross-cutting scientific areas and highlights the present and future contributions of research.

During the visit, some researchers stated that they would like the rectory to make more seed money available for launching new R&D projects.

EAT considers that the capacity and range of ULisbon's RDI activities is impressive by both national and international standards and that the institution has an institutional strategy and develops policies to promote scientific, technological, and artistic activity, valuing open science, generating significant results, namely significant social impact, R&D projects with relevant competitive funding, at national and international level, ERC grants and others. Institutional level strategies are well formulated given the scale and reach of ULisbon's overall RDI capabilities and the breadth of schools, disciplines and research units involved. Multi, inter and transdisciplinary activity is encouraged and promoted across the RDI community with a positive focus on the creation of the five ULisbon Colleges and of the four interdisciplinary thematic networks. Connectivity to international research networks and associated funding opportunities is clearly prioritised and will enhance the continued performance, competitiveness, participation, and connectivity of ULisbon in the international RDI arena.

4.1.2. Unidades de Investigação (PT)

O RAA apresenta um total de 77 unidades de I&D classificadas pela FCT (o site institucional da ULisboa refere 70 unidades!), 37 das quais com classificação “Excelente”, 32 com classificação “Muito Bom” e 8 com classificação “Bom”. Estas unidades distribuem-se pelas seguintes 6 áreas: Ciências Sociais (17 unidades, das quais 5 com “Excelente”, 9 com “Muito Bom” e 3 com “Bom”); Ciências Naturais (23 unidades, das quais 12 com “Excelente”, 9 com “Muito Bom” e 2 com “Bom”); Ciências da Saúde (5 unidades, das quais 1 com “Excelente” e 4 com “Muito Bom”); Humanidades (16 unidades, das quais 5 com “Excelente”, 8 com “Muito Bom” e 3 com “Bom”); Engenharia e Ciências da Tecnologia (13 unidades, das quais 12 com “Excelente” e 1 com “Muito Bom”); Ciências Agrárias (3 unidades, das quais 2 com “Excelente” e 1 com “Muito Bom”). O site institucional da ULisboa refere ainda que 21 destas unidades de I&D têm o estatuto de “Laboratório Associado”, abrangendo as diversas áreas, exceto as Humanidades. O RAA indica que a ULisboa participa também em 22 Laboratórios Colaborativos.

A tipologia das diversas unidades de I&D acima referidas inclui aquelas sediadas nas unidades orgânicas da instituição, bem como centros ou delegações de unidades de investigação sediadas em outras instituições e ainda entidades privadas subsidiárias da instituição. Destaca-se o Instituto de Ciências Sociais que, enquanto unidade de I&D, foi constituído como UO e acolhe estudantes de doutoramento, sendo os seus membros docentes nos ciclos de estudos de mestrado e doutoramento em que esta UO participa. O RAA apresenta a distribuição do corpo docente e dos investigadores pelas diversas unidades de I&D, com um total de 6.153 membros integrados nestas unidades. A distribuição não é uniforme, com 11 unidades com menos de 25 membros e 8 com mais de 150 membros!

Globalmente, pode-se concluir que a ULisboa tem uma capacidade de investigação adequada à sua dimensão, estratégia, âmbito e localização, embora exista uma acentuada diferenciação entre áreas científicas em termos da classificação das unidades de I&D que dela fazem parte (de 20% para 92% em termos de percentagem de classificações de “Excelente”, para a existência de classificações apenas de “Bom” em três áreas científicas). Verifica-se também uma falta de escala, a nível nacional e internacional, em muitas unidades de I&D, que têm um número muito reduzido de membros integrados, bem como uma aparente falta de multi e transdisciplinaridade na actividade científica desenvolvida na instituição, dada a que a maior parte das unidades de I&D estão maioritariamente centradas em áreas científicas restritas (as da UO onde estão sediadas), e, aparentemente, não existem unidades de I&D que sejam transversais a toda a ULisboa. A CAE reconhece que a reitoria procura promover a expansão da multi e interdisciplinaridade por meio da criação dos Colégios e das Redes Temáticas.

A CAE recomenda que a ULisboa procure aumentar a escala e a visibilidade, a nível nacional e internacional, de algumas unidades de investigação através de fusões ou outros mecanismos de cooperação aprofundada dessas unidades com outras da ULisboa ou com unidades de investigação externas, como o que o IMM está a promover com o Instituto Gulbenkian de Ciência.

4.1.2. Unidades de Investigação (EN)

The SAR lists a total of 77 R&D units classified by the FCT (ULisbon's institutional website lists 70 units!), 37 of which have an "Excellent" classification, 32 a "Very Good" classification and 8 a "Good" classification. These units are distributed along the following 6 areas: Social Sciences (17 units, of which 5 with "Excellent", 9 with "Very Good" and 3 with "Good"); Natural Sciences (23 units, of which 12 with "Excellent", 9 with "Very Good" and 2 with "Good"); Health Sciences (5 units, of which 1 with "Excellent" and 4 with "Very Good"); Humanities (16 units, of which 5 with "Excellent", 8 with "Very Good" and 3 with "Good"); Engineering and Technology Sciences (13 units, of which 12 with "Excellent" and 1 with "Very Good"); Agricultural Sciences (3 units, of which 2 with "Excellent" and 1 with "Very Good"). ULisbon's institutional website also states that 21 of these R&D units have the status of "Associated Laboratory", covering various areas except for the Humanities. The SAR indicates that ULisbon also participates in 22 Collaborative Laboratories.

The typology of the various R&D units mentioned above includes those based in the institution's organic units, as well as centres or delegations of research units based in other institutions and even private entities that are subsidiaries of the institution. Of particular note is the Institute of Social Sciences, which, as an R&D unit, was set up as an OU and hosts doctoral students, with research staff who teach in the master's and doctoral programmes in which this OU participates.

The SAR shows the distribution of teaching staff and researchers among the various R&D units, with a total of 6,153 members integrated into these units. The distribution is not uniform, with 11 units having fewer than 25 members and 8 with more than 150 members.

Overall, it can be concluded that ULisbon has a research capacity appropriate to its size, strategy, scope and location, although there is a marked differentiation between scientific areas in terms of the classification of the R&D units that are part of it (from 20% to 92% in terms of the percentage of "Excellent" classifications, to the existence of some classifications of only "Good" in three scientific areas). There is also a lack of scale, at national and international level, in many R&D units, which have a very small number of integrated members, as well as an apparent lack of multi and transdisciplinary in the scientific activity carried out at the institution, given that the most R&D units are mainly centred on restricted scientific areas (those of the OU in which they are based), and, apparently, there are no R&D units that cut across all ULisbon. EAT recognizes that the rectory seeks to promote the expansion of multi- and interdisciplinary through the creation of colleges and thematic networks.

EAT recommends that ULisbon seeks to increase the scale and visibility, nationally and internationally, of some research units through mergers or other in-depth cooperation mechanisms of these units with other ULisbon or external research units, like what IMM is promoting with the Instituto Gulbenkian de Ciência.

4.1.3. Participação dos estudantes na investigação científica, no desenvolvimento tecnológico e na produção artística (PT)

Dada a sua estrutura altamente descentralizada, a ULisboa não possui políticas organizadas centralmente para a introdução dos alunos do 1.º e 2.º ciclo num ambiente de investigação. A definição de medidas que garantam o contacto dos alunos com a investigação desde os primeiros anos fica a cargo das escolas, resultando numa grande diversidade de atuações. Segundo o RAA, em algumas escolas este contacto é garantido ainda no 1.º ciclo, enquanto noutras ocorre apenas nos 2.º ciclos e, claro, no 3.º ciclo.

Em qualquer caso, o RAA afirma que a ligação entre a investigação e o ensino tem sido uma preocupação e um compromisso ao longo dos anos, como forma de fortalecer a produtividade da excelência, melhorar o desempenho e aumentar o impacto social da investigação. Para além da partilha de conhecimento e do acesso aos resultados da investigação dos professores, em sala de aula, especialmente no segundo e terceiro ciclos de estudos, são desenvolvidas atividades extracurriculares e são oferecidas muitas outras oportunidades durante as quais os alunos adquirem competências na área de investigação, a par de competências transversais resultantes da interação com equipas de investigação ativas e muitas vezes multidisciplinares.

A forma como os estudantes se envolvem na investigação assume diferentes contextos: através da colaboração voluntária em atividades de recolha de dados laboratoriais, computacionais ou de campo (incluindo inquéritos em estudos participativos); como bolseiros de iniciação científica, realizando atividades voltadas para a sua especialização científica, técnica e/ou profissional; ou a desenvolver um projeto independente, fora da carreira académica e com apoio tutorial, com vista à exploração de novas ideias e à aquisição de competências específicas em áreas de interesse pessoal.

O RAA menciona ainda algumas iniciativas mais recentes promovidas pela Reitoria que visam, por um lado, promover a discussão e a reflexão da comunidade académica sobre questões fundamentais para a sociedade e os contributos presentes e futuros da ciência produzida na Universidade para a resolução de grandes problemas sociais; e, por outro, na oferta de incentivos ao envolvimento dos estudantes em atividades científicas (exemplos incluem: Dias da Investigação em Ciências, o primeiro dos quais teve lugar em 2022; a workshop "ChatGPT e outras ferramentas de IA: utilização responsável na ciência e no ensino superior"; bolsas e prémios). No entanto, estas iniciativas parecem dirigir-se mais aos alunos do 2.º e 3.º ciclo do que aos alunos do 1.º ciclo. A CAE considera adequadas as medidas concretas tomadas pela instituição, através das suas UO, para estimular a participação dos estudantes na investigação científica, no desenvolvimento tecnológico e na produção artística, embora não exista uma política visível a nível da instituição que, tendo em conta a diversidade de situações na ULisboa, poderia garantir resultados mais visíveis em todas as UO, nomeadamente assegurando o contacto com a investigação já no primeiro ciclo, o que não parece ser o caso hoje. A CAE recomenda que a ULisboa desenvolva uma política institucional sobre a participação dos estudantes na investigação científica, no desenvolvimento tecnológico e na produção artística que, considerando a diversidade de situações na ULisboa, possa garantir resultados mais visíveis em todas as UO, assegurando um contacto mais amplo dos estudantes com a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a produção artística já no primeiro ciclo.

4.1.3. Participação dos estudantes na investigação científica, no desenvolvimento tecnológico e na produção artística (EN)

Given its highly decentralised structure, ULisbon does not have centrally organised policies for introducing 1st and 2nd cycle students to a research environment. The definition of measures to guarantee student contact with research from the very first years is left up to the schools, resulting in a great diversity of action. According to the SAR, in some schools this contact is guaranteed even in the 1st cycle, while in others it occurs in the 2nd cycles and, of course, in the 3rd cycle.

In any case, the SAR states that the link between research and teaching has been a concern and a commitment over the years, as a means of strengthening the productivity of excellence, improving performance, and increasing the social impact of research. In addition to the sharing of knowledge and access to data resulting from teachers' research findings in the classroom, especially in the second and third cycles of study, extracurricular activities are developed, and many other opportunities are offered during which students acquire skills in the field of research, along with transversal skills resulting from interaction with active and often multidisciplinary research teams.

The way in which students get involved in research takes on different contexts: through voluntary collaboration in laboratory, computational or field data collection activities (including surveys in participatory studies); as scientific initiation scholarship holders, carrying out activities geared towards their scientific, technical and/or professional specialisation; and developing an independent project, outside their academic career and with tutorial support, with a view to exploring new ideas and gaining specific skills in areas of personal interest.

The SAR also mentions some more recent initiatives promoted by the Rectorate aimed, on the one hand, at promoting discussion and reflection among the academic community on key issues for society and the present and future contributions of the science produced at the University to solving major societal challenges and, on the other, at providing incentives for students to engage in scientific activity (examples include: Scientific Days, the first of which took place in 2022; the "ChatGPT and other AI tools: responsible use in science and higher education" workshop; scholarships and prizes). However, these initiatives seem to be aimed more at 2nd and 3rd cycle students than 1st cycle students.

The EAT considers the concrete measures taken by the institution, through its OU, to stimulate student participation in scientific research, technological development and artistic production to be adequate, although there is no visible institution-wide policy which, taking into account the diversity of situations at ULisbon, could guarantee more visible results in all the OU, in particular by ensuring contact with research as early as the first cycle, which does not seem to be the case today.

EAT recommends that ULisbon develops institution-wide policy about students' participation in scientific research, technological development, and artistic production which, considering the diversity of situations at ULisbon, could guarantee more visible results in all the OU, by ensuring a broader contact of students with research, technological development and artistic production as early as the first cycle.

4.1.4. Integridade da investigação (PT)

O RAA afirma que a investigação na ULisboa se orienta pelos mais elevados e exigentes padrões internacionais de integridade, incorporando estes valores na vida académica, na atividade profissional e nas relações com a sociedade. Neste sentido, a ULisboa subscreve os princípios e boas práticas de integridade académica definidos no Código Europeu de Conduta para a Integridade da Investigação e aprovou o seu próprio Código de Conduta e Boas Práticas (conjunto de disposições e normas à volta da violação das quais se organiza o Regulamento Disciplinar e se exerce o poder disciplinar do Reitor e dos Presidentes ou Directores das UO, nos termos dos Estatutos da Universidade); e a sua Carta de Direitos e Garantias, que visa aplicar à realidade universitária os direitos, liberdades e garantias consagrados na Constituição da República Portuguesa, dentro dos limites da autonomia regulamentar conferida à Universidade.

A ULisboa considera que os princípios orientadores gerais das boas práticas são a competência, a credibilidade, a possibilidade de verificação, a imparcialidade, a transparência e a facilidade de utilização das informações e dos conteúdos.

A fraude académica e outras violações da integridade académica são consideradas muito graves, estando sujeitas às sanções disciplinares previstas na legislação aplicável. A ULisboa considera que as questões éticas estão no centro da agenda de investigação, e uma das principais medidas para garantir a integridade da investigação é a existência das Comissões de Ética para a Investigação e dos Organismos Responsáveis pelo Bem-Estar Animal (ORBEA), órgãos colegiais e independentes que têm como missão assegurar a observância e a promoção de padrões éticos de qualidade nas actividades de investigação e na conduta dos membros da Universidade.

Outra medida que demonstra a preocupação da ULisboa com a integridade académica são as unidades curriculares oferecidas nas Escolas, nas quais são abordados conteúdos relacionados com a ética e a deontologia na investigação, bem como a organização de seminários, workshops e cursos avançados que abordam as boas práticas que garantem a integridade na investigação.

Sendo o plágio também considerado um problema grave, a ULisboa tem adotado medidas para garantir a integridade académica e prevenir comportamentos não éticos, nomeadamente disponibilizando, divulgando e incentivando a utilização da plataforma URKUND, um sistema de reconhecimento automático de texto para deteção, prevenção e tratamento de plágio, disponível em toda a Universidade.

De referir ainda neste domínio a existência do Regulamento da Propriedade Intelectual da Universidade de Lisboa, que estabelece regras que, para além do desenvolvimento e proteção da propriedade intelectual, promovem a integridade da investigação. A ULisboa organiza regularmente ações de formação sobre a utilização destes instrumentos.

A CAE considera adequadas as medidas adoptadas pela instituição para garantir a integridade da investigação.

4.1.4. Integridade da investigação (EN)

The SAR ensures that research at ULisbon is guided by the highest and most demanding international standards of integrity, incorporating these values into academic life, professional activity, and relations with society. In this sense, ULisbon subscribes to the principles and good practices of academic integrity defined in the European Code of Conduct for Research Integrity and has approved its own Code of Conduct and Good Practices (a set of provisions and rules on the violation of which the Disciplinary Regulations are organised and the disciplinary power of the Rector and of the Presidents or Directors of the OU is exercised, under the terms of the University's Statutes) and its Charter of Rights and Guarantees, which aims to apply the rights, freedoms and guarantees enshrined in the Constitution of the Portuguese Republic to the university situation within the limits of the regulatory autonomy conferred on the University.

ULisbon considers the general guiding principles of good practice to be diligence, credibility, verifiability, impartiality, transparency and usability of information and content.

Academic fraud and other breaches of academic integrity are considered very serious, subject to the disciplinary sanctions provided for in the applicable legislation. ULisbon considers ethical issues to be at the heart of the research agenda, and one of the main measures to guarantee the integrity of research is the existence of the Ethics Committees for Research and the Bodies Responsible for Animal Welfare (ORBEA), collegiate and independent bodies whose mission is to ensure the observance and promotion of ethical quality standards in research activities and in the conduct of members of the University.

Another measure that demonstrates ULisbon's concern for academic integrity is the curricular units offered at the Schools, in which contents related to ethics and deontology in research are addressed, as well as the organisation of seminars, workshops and advanced courses that address the good practices that guarantee research integrity.

As plagiarism is also considered a serious problem, ULisbon has adopted measures to guarantee academic integrity and prevent unethical behaviour, namely making available, publicising, and encouraging the use of the URKUND platform, an automatic text recognition system for detecting, preventing and dealing with Plagiarism, available throughout the University. Also worthy of mention in this area is the existence of the University of Lisbon's Intellectual Property Regulations, which establish rules that, in addition to developing and protecting intellectual property, promote the integrity of research. ULisbon organises regular training sessions on the use of these tools.

The EAT considers the measures adopted by the institution to guarantee the integrity of research to be adequate.

4.1.5. Unidades Orgânicas (PT)

As actividades de investigação da ULisboa decorrem em unidades de I&D, que variam muito em dimensão (10 a >300 membros integrados) e em níveis de financiamento (FC e IST - 58% do financiamento atribuído pela FCT), pelo que as suas especificidades decorrem da sua área de intervenção, do financiamento que recebem e da sua participação em redes e consórcios (como se pode verificar no Atlas das Unidades de Investigação da ULisboa 2022).

Neste contexto, é de realçar as UO cujos membros foram contemplados com bolsas do Conselho Europeu de Investigação, uma vez que a atribuição destas bolsas está associada a um desempenho de excelência e é uma forma de financiamento muito competitiva. De acordo com o RAA, a ULisboa é atualmente a instituição nacional com mais bolsas ERC (25% do total nacional), distribuídas pelas seguintes Escolas (FM 17, IST 9, ICS 5, FC 4, FL 2).

O RAA não refere quaisquer outras características específicas (positivas ou negativas) que distingam as unidades orgânicas em termos de atividade científica, tecnológica e artística, mas enumera um conjunto de atividades próprias das várias Escolas nos domínios da: prestação de serviços incluindo: consultoria, formação profissional, investigação aplicada, desenvolvimento de estudos e avaliações, apoio ao empreendedorismo, transferência de conhecimentos e venda de serviços; atribuição de prémios ou menções honrosas a dissertações de mestrado ou teses de doutoramento; e estímulo à participação dos estudantes na investigação.

4.1.5. Unidades Orgânicas (EN)

ULisbon's research activities take place in R&D units, which vary greatly in size (10 to >300 integrated members) and funding levels (FC and IST - 58% of the funding allocated by FCT), so their specificities derive from their area of intervention, the funding they receive and their participation in networks and consortia (as can be seen in the ULisbon Atlas of Research Units 2022).

In this context, it is worth highlighting the OU whose members have been awarded grants from the European Research Council, since the award of these grants is associated with excellent performance and is a very competitive form of funding. According to the SAR, ULisbon is presently the national institution with the most ERC grants (25% of Portugal's total), which are distributed among the following Schools (FM 17, IST 9, ICS 5, FC 4, FL 2).

The SAR does not mention any other specific (positive or negative) distinguishing features of the organisational units in terms of scientific, technological and artistic activity, but lists a set of specific activities of various Schools in the fields of: provision of services including: consultancy, vocational training, applied research, development of studies and evaluations, support for entrepreneurship, transfer of knowledge and sale of services; awarding prizes or honourable mentions for master's dissertations or doctoral theses and stimulating student participation in research.

ULisbon's research activities take place in R&D units, which vary greatly in size (10 to >300 integrated members) and funding levels (FC and IST - 58% of the funding allocated by FCT), so their specificities derive from their area of intervention, the funding they receive and their participation in networks and consortia (as can be seen in the ULisbon Atlas of Research Units 2022).

4.2.1. Estratégia institucional e políticas de transferência de conhecimento e de tecnologia (PT)

Os Estatutos da ULisboa estabelecem que a sua missão inclui a “transmissão e valorização social e económica do conhecimento e da cultura” e que uma das suas atribuições é, como já referido anteriormente, “Realizar investigação científica de alto nível, promovendo a divulgação dos seus resultados, a valorização social e económica da conhecimento, nomeadamente a transferência de tecnologia, bem como apoiar a definição de políticas públicas e de inovação” (alínea b) do artigo 4.º dos Estatutos). Não há, portanto, dúvidas de que a ULisboa está comprometida com a transferência de conhecimento e tecnologia nas diferentes áreas científicas, humanísticas e culturais da instituição.

Este compromisso reflecte-se na definição de estratégias e políticas que estão previstas no Plano Estratégico e descritas no RAA. Com efeito, o Plano Estratégico considera a Inovação e a Valorização do Conhecimento como um dos três pilares em que assenta a atividade da ULisboa, apontando alguns objetivos a alcançar durante a vigência do Plano, dos quais a CAE destaca: fortalecer a interface com a sociedade, as empresas e organizações, incentivando a inovação social, o licenciamento de patentes e a criação de start-ups/spin-offs, a incubação de empresas de base tecnológica e a inovação social; contribuir para a formulação de políticas públicas; apoiar as Redes Temáticas Interdisciplinares da ULisboa; promover a educação e formação em inovação e empreendedorismo e partilhar e promover boas práticas na transferência de tecnologia e valorização do conhecimento; apontar diversos indicadores e metas para acompanhar o progresso da instituição no cumprimento dos objetivos definidos.

O RAA detalha os principais pontos da política definida pela instituição para cumprir os seus Estatutos e atingir os objetivos definidos no Plano Estratégico:

- Identificar as áreas em que a ULisboa tem investigação considerada de excelência, criativa e inovadora, e que podem constituir oportunidades para colocar o conhecimento e a tecnologia gerados na Universidade ao serviço da economia e da sociedade, com as unidades de investigação, laboratórios associados e estruturas de interface, como os Laboratórios Colaborativos, bem como os Colégios da ULisboa e as Redes Temáticas Interdisciplinares, a ser responsáveis por concretizar a transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade.
- Estreitar o relacionamento e a colaboração com a sociedade civil e decisores públicos através de relatórios elaborados pelos diversos Observatórios, Projetos e Parcerias da ULisboa, dirigidos ao público não especializado e aos meios de comunicação social.
- Estabelecer parcerias com empresas e organizações que possam beneficiar do conhecimento e da tecnologia desenvolvidos na instituição.
- Promover cada vez mais a relação entre a cultura de projeto e o mundo empresarial da instituição, nomeadamente através do ensino artístico e tecnológico, cuja prática estabelece uma relação direta entre a Universidade e o tecido industrial.
- Estabelecer mecanismos de proteção à propriedade intelectual para proteger patentes, marcas e outros ativos intelectuais, bem como para estabelecer acordos de confidencialidade e transferência de tecnologia.
- Promover a valorização económica e social do conhecimento através do incentivo ao licenciamento de patentes, à criação de start-ups/spin-offs e de empresas de base tecnológica.
- Criar o Centro de Transferência de Tecnologia e Valorização do Conhecimento da ULisboa (TTC@ULisboa), onde é possível encontrar recursos e funcionalidades adequadas ao processo de transformação de ideias em produtos e/ou serviços com valor económico e social, bem como à gestão do sistema de incubação e aceleração de empresas (Incubadora ULisboa).
- Realizar programas de formação e capacitação em transferência de conhecimento e tecnologia, bem como sessões de inovação aberta, incluindo mentoring e coaching para estudantes de doutoramento e licenciados, através das diversas UO e do TTC@ULisboa.
- Promover o desenvolvimento de áreas transversais do conhecimento na instituição, através da criação dos Colégios da ULisboa.
- Criar Redes Temáticas Interdisciplinares que organizem professores e investigadores e realizem iniciativas para promover o impacto da investigação científica nas empresas e na sociedade, impulsionar o empreendedorismo e a transferência de conhecimento e produzir conhecimento interdisciplinar de grande relevância para a formulação de políticas públicas.
- Promover o compromisso da ciência e da inovação na ULisboa com os princípios e práticas da Ciência Aberta, para aumentar a partilha de conhecimento entre a comunidade científica, a sociedade e as empresas.

O RAA resume ainda os principais outputs obtidos pela ULisboa como resultado da política seguida nesta área, dos quais destacamos: 227 patentes internacionais publicadas nos últimos 5 anos (IGCF 2022); submissão, no período 2016-2021, de 83 pedidos de patentes nacionais (56 concedidos) e 51 pedidos de patentes internacionais; mais de 100 startups e spinoffs da ULisboa ativas em 2022; avaliação de startups nascidas na ULisboa, no seu conjunto, em cerca de 13 mil milhões de euros; criação crescente de modelos, aplicações informáticas, instalações piloto e protótipos laboratoriais nas diversas unidades orgânicas da ULisboa.

A CAE considera que a ULisboa, sobretudo através de algumas das suas UO, tem uma política de transferência de conhecimento e tecnologia, que tem dado muito bons frutos. Reconhece também que os órgãos centrais da instituição têm promovido uma atuação mais concertada das diversas UO no sentido de aproveitar melhor as sinergias existentes.

A CAE recomenda que os órgãos centrais da instituição intensifiquem a sua intervenção para que todas as UO invistam mais na transferência de conhecimento, tirando maior partido das sinergias existentes.

4.2.1. Estratégia institucional e políticas de transferência de conhecimento e de tecnologia (EN)

ULisbon's statutes state that its mission includes the "transmission and social and economic valorisation of knowledge and culture" and that one of its attributions, as already mentioned, is to "Carry out high-level scientific research, promoting the dissemination of its results, the social and economic valorisation of knowledge, namely the transfer of technology, as well as supporting the definition of public policies and innovation" (article 4(b) of the statutes). There is therefore no doubt that ULisbon is committed to the transfer of knowledge and technology in the different scientific, humanistic, and cultural areas of the institution.

This commitment is reflected in the definition of strategies and policies that are set out in the institution's Strategic Plan and described in the SAR. In fact, the Strategic Plan considers Innovation and the Valorisation of Knowledge as one of the three pillars on which ULisbon's activity is based, pointing out some objectives to be achieved during the Plan's term, of which EAT highlights: Strengthen the interface with society, companies and organisations by encouraging social innovation, patent licensing and the creation of start-ups/spin-offs, the incubation of technology-based companies and social innovation; Contribute to the formulation of public policies; Supporting ULisbon's Interdisciplinary Thematic Networks; Promoting education and training in innovation and entrepreneurship and Sharing and promoting good practices in technology transfer and knowledge valorisation. Pointing out various indicators and targets to monitor the institution's progress towards meeting the defined objectives.

The SAR details the main points of the policy defined by the institution in order to fulfil its statutes and achieve the objectives defined in the strategic plan:

- *Identification of the areas in which ULisbon has research that is considered excellent, creative and innovative, and which may constitute opportunities to put the knowledge and technology generated at the University at the service of the economy and society, with the research units, associated laboratories and interface structures, such as the Collaborative Laboratories, as well as the ULisbon Colleges and Interdisciplinary Thematic Networks, being responsible for realising the transfer of knowledge and technology to society.*
- *Relationship and collaboration with civil society and public decision-makers through reports drawn up by the various ULisbon Observatories, Projects, and Partnerships, aimed at non-specialised audiences and the media.*
- *Establishing partnerships with companies and organisations that can benefit from the knowledge and technology developed at the institution.*
- *Increasingly promote the relationship between project culture and the business world at the institution, particularly through artistic and technological teaching, the practice of which establishes a direct relationship between the University and the industrial fabric.*
- *Establishment of intellectual property protection mechanisms to protect patents, trademarks, and other intellectual assets, as well as to establish confidentiality and technology transfer agreements.*
- *Promoting the economic and social valorisation of knowledge by encouraging patent licensing, the creation of start-ups/spin-offs and technology-based companies.*
- *Creation of the ULisbon Technology Transfer and Knowledge Valorisation Centre (TTC@ULisbon), where it is possible to find resources and functionalities suitable for the process of transforming ideas into products and/or services with economic and social value, as well as for managing the business incubation and acceleration system (ULisbon Incubator).*
- *Carrying out training and capacity-building programmes in knowledge and technology transfer, as well as open innovation sessions, including mentoring and coaching for doctoral students and graduates, through the various OU and the TTC@ULisbon.*
- *Promotion of the development of transversal areas of knowledge in the institution, through the creation of the ULisbon Colleges.*
- *Creation of Interdisciplinary Thematic Networks that organise teachers and researchers and carry out initiatives to promote the impact of scientific research on companies and society, boost entrepreneurship and the transfer of knowledge and produce interdisciplinary knowledge of great relevance to the formulation of public policies.*
- *Promote the commitment of science and innovation at ULisbon to the principles and practices of Open Science, to increase the sharing of knowledge between the scientific community, society and companies.*

The SAR also summarises the main results obtained by ULisbon as a result of the policy followed in this area, of which we highlight: 227 international patents published in the last 5 years (IGCF 2022); submission, in the period 2016-2021, of 83 national patent applications (56 granted) and 51 international patent applications; more than 100 ULisbon startups and spinoffs active in 2022; joint valuation of startups born within ULisbon of around 13 billion euros; growing creation of models, computer applications, pilot facilities and laboratory prototypes in the various organic units of ULisbon.

The EAT considers that ULisbon, especially through some of its OU, has a policy for the transfer of knowledge and technology, which has borne very good fruits. It also recognises that the institution's central bodies have been promoting more concerted action by the various OU to make better use of existing synergies.

EAT recommends that the institution's central bodies intensify their intervention so that all OUs invest more in knowledge transfer, taking greater advantage of existing synergies.

4.2.2. Estruturas de cooperação com a comunidade externa, redes e parcerias locais, regionais e nacionais (PT)

Para dar cumprimento à estratégia e às políticas de transferência de conhecimento e tecnologia da instituição, mencionadas no ponto anterior, a ULisboa dispõe de um conjunto de estruturas internas já mencionadas.

Desde logo, são analisadas regularmente as estruturas de cooperação e interface com a comunidade externa (empresarial, pública e social) e as redes e parcerias locais, regionais e nacionais da instituição que também contribuem para o cumprimento da estratégia e das políticas. Sobre estas, o RAA menciona o envolvimento da instituição com comunidades externas e com diversas estruturas de cooperação e interface, nomeadamente Infraestruturas de Investigação, Laboratórios Colaborativos, Centros Tecnológicos ou Estruturas de Transferência e Incubação de Conhecimento.

No que diz respeito às infraestruturas de investigação, a ULisboa está representada no Roteiro Nacional de Infraestruturas de Interesse Estratégico, plataformas de investigação e inovação que disponibilizam infraestruturas físicas, equipamentos, outros recursos e serviços científicos a empresas e entidades não empresariais e são também importantes na internacionalização da ciência portuguesa; estando essas infraestruturas também associadas ao Roteiro Europeu ESFRI ou a outras iniciativas europeias ou globais. Oito UO (FC, FF, FL, FM, ICS, ISCSP, ISEG, IST) dispõem de infraestruturas que se distribuem por 4 das 6 áreas temáticas (Ambiente, Saúde e Alimentação, Ciências Físicas e Engenharia, e Inovação Social e Cultural) e coordenam 4 dessas iniciativas (FC - COASTNET, RNEM e PORTULAN CLARIN; MUHNAC - PRISC).

Os Laboratórios Colaborativos, enquanto entidades que reúnem Unidades de I&D, Laboratórios do Estado e empresas, são agentes de cocriação de novos conhecimentos e de melhoria de produtos e serviços, em rede com players relevantes, com vista ao desenvolvimento económico, social ou a desafios culturais, promovendo também novas centralidades em termos de massa crítica e estimulando a criação de empregos qualificados. A ULisboa participa em 22 CoLABs, através de 7 UO (FC, FF, FM, FMV, FP, ISA, IST), que estão associadas a outras instituições académicas (e.g. INESC TEC, REQUIMTE, UNL, UTAD, IPLeiria) e instituições de transferência de conhecimento (e.g. CEiiA), Laboratórios do Estado (ex. INIAV, IPMA), municípios (ex. Lisboa, Porto, Torres Vedras), associações (ex. Fórum Oceano, IACA) e empresas privadas (ex. AMORIM Florestal, EDP, GALP Energia, Laboratório Medinfar, REN, SECIL, SGS).

O RAA menciona ainda a participação da ULisboa em 3 Centros Tecnológicos de diferentes áreas, bem como nos Observatórios ICS (Instituto de Ciências Sociais), que envolvem os stakeholders na concepção e implementação de processos de investigação, na divulgação de resultados a diferentes públicos, no contributo para políticas públicas, e na Redescola, uma plataforma colaborativa do IE (Instituto de Educação da Ulisboa) que intervém no domínio da educação e formação a nível nacional, regional e internacional. O RAA considera ainda relevantes os serviços prestados pelas unidades de extensão, destacando-se: o Centro de Línguas FL (CLi), para ensino de línguas estrangeiras; o Instituto de Língua e Cultura Portuguesa (ICLP), para o ensino do português como língua estrangeira ou segunda; as Clínicas Universitárias da FMD, que realizam mais de 20 mil consultas por ano; o Hospital Escola da FMV, com atendimento local e ambulatorial; a promoção, pelas diversas escolas, de exposições, colecções, lançamentos de livros, espectáculos de teatro e dança, ciclos de cinema, concertos e eventos comemorativos de dias nacionais/festivos noutros países.

A CAE considera que a ULisboa dispõe de estruturas adequadas para garantir o cumprimento da estratégia e das políticas da instituição para a cooperação com a comunidade externa e com redes e parcerias locais, regionais e nacionais.

4.2.2. Estruturas de cooperação com a comunidade externa, redes e parcerias locais, regionais e nacionais (EN)

In order to fulfil the institution's strategy and policies for the transfer of knowledge and technology, mentioned in the previous point, ULisbon has a number of internal structures already mentioned.

It is analysed the structures for cooperation and interface with the external community (business, public and social) and the institution's local, regional, and national networks and partnerships that also contribute to the fulfilment of the strategy and policies. About these, the SAR mentions the institution's involvement with external communities and with several cooperation and interface structures, namely Research Infrastructures, Collaborative Laboratories, Technology Centres or Knowledge Transfer and Incubation Structures.

As far as research infrastructures are concerned, ULisbon is represented on the National Roadmap of Infrastructures of Strategic Interest, research and innovation platforms that provide physical infrastructures, equipment, other scientific resources and services to companies and non-business entities and are also important in the internationalisation of Portuguese science, being associated with the ESFRI European Roadmap or other European or global initiatives. Eight OU (FC, FF, FL, FM, ICS, ISCSP, ISEG, IST) have infrastructures that are distributed over 4 of the 6 thematic areas (Environment, Health and Food, Physical Sciences and Engineering, and Social and Cultural Innovation) and coordinate 4 (FC - COASTNET, RNEM and PORTULAN CLARIN; MUHNAC - PRISC).

Collaborative Laboratories, as entities that bring together R&D Units, State Laboratories, and companies, are agents for the co-creation of new knowledge and the improvement of products and services, in a network with relevant players, with a view to economic, social or cultural challenges, while also promoting new centralities in terms of critical mass and stimulating the creation of qualified jobs. ULisbon participates in 22 CoLABs, through 7 OU (FC, FF, FM, FMV, FP, ISA, IST), which are associated with other academic institutions (e.g. INESCTEC, REQUIMTE, UNL, UTAD, IPléiria) and knowledge transfer institutions (e.g. CEiiA), State Laboratories (e.g. INIAV, IPMA), municipalities (e.g. Lisbon, Porto, Torres Vedras), associations (e.g. Fórum Oceano, IACA) and private companies (e.g. AMORIM Florestal, EDP, GALP Energia, Laboratório Medinfar, REN, SECIL, SGS).

The SAR also mentions ULisbon's participation in 3 Technology Centres in different areas, as well as the ICS Observatories, which involve stakeholders in the design and implementation of research processes, in the dissemination of results to different audiences, in contributing to public policies, and Redescola, an IE collaborative platform that intervenes in the field of education and training at a national, regional and international level.

The SAR also considers the services provided by the extension units to be relevant, highlighting: the FL Language Centre (CLi), for teaching foreign languages; the Portuguese Language and Culture Institute (ICLP), for teaching Portuguese as a foreign or second language; the FMD University Clinics, which provide more than 20.000 consultations a year; the FMV School Hospital, with local and outpatient care; the promotion by various schools of exhibitions, collections, book launches, theatre and dance shows, film cycles, concerts and events celebrating national/festive days in other countries.

The EAT considers that ULisbon has the appropriate structures to ensure the fulfilment of the institution's strategy and policies for the cooperation with the external community and local, regional, and national networks and partnerships.

4.2.3. Estratégia institucional e políticas de promoção do empreendedorismo (PT)

As duas seções anteriores deste relatório já contêm avaliações que se referem especificamente ao tema desta seção: Estratégia institucional e políticas para a promoção do empreendedorismo.

O RAA fornece informações adicionais que complementam as acima. Começa por considerar que a instituição pretende desenvolver uma política que promova um ambiente e uma cultura favoráveis à inovação aberta e ao empreendedorismo, incentivando e apoiando os estudantes a desenvolverem as suas competências empreendedoras e a colocarem em prática ideias inovadoras que possam dar origem a novas empresas, projetos sociais, ou iniciativas de auto-emprego. Isto tem sido conseguido, por iniciativa das UO com maior tradição nestas áreas, essencialmente através da oferta educativa e formativa, para promover a interdisciplinaridade e a diversidade de ideias, o que inclui iniciativas como a formação em empreendedorismo, a criação de espaços de cocriação e incubadoras, acesso a recursos, programas de mentoria e coaching.

O RAA refere ainda que a ULisboa pretende orientar cada vez mais a sua actual oferta curricular para estudantes de outras UO, fomentando a mobilidade dentro da instituição, incentivando todos os estudantes, independentemente da sua área de estudo, a desenvolverem competências empreendedoras e aplicá-las na sua vida pessoal e vidas profissionais. Para tal, a ULisboa oferece três programas específicos no âmbito da Iniciativa EII - Empreendedorismo, Inovação e Impacto: Educação para o Empreendedorismo, destinado a estudantes de licenciatura, mestrado ou doutoramento da ULisboa para o desenvolvimento de novas competências e novas ideias empreendedoras (atribuição de créditos); Formação em Empreendedorismo, dirigida a docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo e Inovação Aberta, dirigida a doutorandos e doutorandos. De referir ainda as ações de inovação aberta promovidas pela ULisboa para incentivar a colaboração de doutores e estudantes de doutoramento e promover a transferência de conhecimento e tecnologia, que incluem: programas de aceleração de start-ups; colaboração em projetos de investigação conjuntos com outras instituições e empresas; participação em eventos de inovação aberta que reúnem empresas, start-ups e universidades; desenvolvimento de patentes e licenciamento de tecnologia; colaboração em projetos de inovação social em parceria com ONG, associações e outras organizações.

O RAA refere os Colégios e Redes Temáticas acima mencionados como sendo de interesse neste contexto. A CAE sublinha que a ULisboa pretende incentivar a crescente consolidação dos programas interdisciplinares em curso, nomeadamente através da criação de programas e projetos de doutoramento objetivamente interdisciplinares.

Face ao exposto, a CAE considera que a ULisboa tem uma estratégia e adota políticas adequadas, nas diferentes áreas temáticas, para promover o empreendedorismo empresarial, o empreendedorismo social (setor público e terceiro setor) e o auto-emprego entre os seus estudantes, nomeadamente desenvolvendo competências adequadas nos seus alunos e funcionários, integrando estas matérias na oferta educativa e formativa e dispondo de um conjunto de estruturas de promoção do empreendedorismo (dentro da instituição e fora da instituição).

4.2.3. Estratégia institucional e políticas de promoção do empreendedorismo (EN)

The two previous sections of this report already contain assessments that refer specifically to the subject of this section: Institutional strategy and policies for the promotion of entrepreneurship.

The SAR provides additional information that complements the above. It begins by considering that the institution intends to develop a policy that fosters an environment and culture favourable to open innovation and entrepreneurship, encouraging and supporting students to develop their entrepreneurial skills and put into practice innovative ideas that could lead to new companies, social projects, or self-employment initiatives. This has been achieved, at the initiative of the OU with a tradition in these areas, essentially through the educational and training offer, to promote interdisciplinarity and the diversity of ideas, which includes initiatives such as entrepreneurship training, the creation of co-creation spaces and incubators, access to resources, mentoring and coaching programmes.

The SAR also states that ULisbon intends to increasingly orientate its current curricular offers towards students from other OU, fostering mobility within the institution, encouraging all students, regardless of their area of study, to develop entrepreneurial skills and apply them in their personal and professional lives. To this end, ULisbon offers three specific programmes under the EII Initiative - Entrepreneurship, Innovation and Impact:

Entrepreneurship Education, aimed at Undergraduate, Master's or PhD students at ULisbon to develop new skills and new entrepreneurial ideas (credit allocation); Training in Entrepreneurship, aimed at teachers, researchers and technical and administrative staff and Open Innovation, aimed at PhDs and doctoral students.

Also worth mentioning are the open innovation actions promoted by ULisbon to encourage PhDs and doctoral students to collaborate and promote the transfer of knowledge and technology, which include: start-up acceleration programmes; collaboration in joint research projects with other institutions and companies; participation in open innovation events that bring together companies, start-ups and universities; patent development and technology licensing; collaboration in social innovation projects in partnership with NGOs, associations and other organisations.

The SAR mentions the Colleges and Thematic Networks mentioned above as being of interest in this context.

The SAR emphasises that ULisbon intends to encourage the growing consolidation of ongoing interdisciplinary programmes, particularly through the creation of doctoral programmes and projects that are objectively interdisciplinary.

In view of the above, the EAT considers that ULisbon has a strategy and adopts appropriate policies, in the different thematic areas, to promote business entrepreneurship, social entrepreneurship (public sector and third sector) and self-employment among its students, namely by developing appropriate skills in its students and staff and by integrating these matters into the educational and training offer, having a set of structures to promote entrepreneurship (within the institution and outside the institution).

4.2.4. Unidades Orgânicas (PT)

O RAA refere que, em simultâneo com o Centro de Transferência de Tecnologia e Valorização de Conhecimento da Universidade de Lisboa (TTC@ULisboa), acima referido, algumas unidades orgânicas desenvolveram iniciativas e infra-estruturas próprias para atividades de valorização e transferência de conhecimento, destacando-se duas delas, o IST e a FC.

Quanto ao IST, realça-se que a valorização económica do conhecimento e a interface com a sociedade é assegurada pela Área de Transferência de Tecnologia (TT@Técnico), que é também responsável pela gestão e valorização da propriedade intelectual; sendo igualmente o ponto focal para impulsionar as relações comerciais e promover o empreendedorismo. Além do registo de patentes (nos últimos anos, 2019 – 2022, o IST apresentou 49 pedidos de concessão de patentes e iniciou o processo de internacionalização de 32), está também assegurado o licenciamento de outros direitos de propriedade intelectual, como direitos de autor, programas de computador e marcas associados a produtos tecnológicos. Destaca-se ainda a existência da Comunidade IST Spin-Off®, que reúne mais de 60 empresas de base tecnológica e que tem como principal objetivo reconhecer o espírito empreendedor dos seus alunos, investigadores e professores. O IST disponibiliza também meios de incentivo ao empreendedorismo, destacando-se a oferta de mais de 10 cursos, Laboratórios de Inovação (iStartLab e SILAB) para apoiar o desenvolvimento de protótipos e Programas de Aceleração (Lab2Market@Técnico e European Innovation Academy) visando levar a tecnologia ao mercado.

Por seu lado, a FC dispõe de um Centro de Inovação (Tec Labs), focado em 4 áreas: tecnologias emergentes; alimentação e agricultura, floresta e mar; saúde e bem estar; mobilidade urbana e sustentabilidade. A Tec Labs apoia a Incubação e Transferência de Tecnologia, tendo mais de 30 empresas incubadas e distinguindo-se de outras incubadoras de base científica e tecnológica por possuir um vasto número de laboratórios equipados para prestar apoio transversal a todas as empresas incubadas. Para apoiar a transferência da ciência para o mercado, foi criada, em 2015, uma metodologia denominada ScienceIN2Business, que já gerou 5 empresas spin-off. O Tec Labs apoia também iniciativas relacionadas com a propriedade intelectual e organiza unidades curriculares, distribuídas pelos três níveis de ensino, focadas na promoção do empreendedorismo e da inovação. Destaca-se ainda a parceria com a Câmara Municipal de Lisboa, criando o BioLab Lisboa, que é um ecossistema multidisciplinar e de inovação, aberto a todos os cidadãos, que visa promover a formação, a qualificação, a experimentação, a prototipagem, a prova de conceito, a aceleração e a criação de negócios em Biotecnologia, nomeadamente através da biofabricação, bioprodução e engenharia de sistemas biológicos. De realçar ainda a parceria com o Exército, para a criação do iXLab – Innovation for National Biological Resilience, um laboratório para lidar com pandemias numa abordagem integrada de prevenção contra ameaças biológicas emergentes.

O RAA refere ainda a participação do IST e da FC em diversas iniciativas relevantes, no âmbito do estado de emergência de Saúde Pública, declarado pela Organização Mundial de Saúde face ao surgimento da pandemia provocada pelo agente Coronavírus SARS-CoV-2.

A CAE considera que, com base no RAA e nos exemplos apresentados pelos participantes nas reuniões da visita, existe uma grande discrepância entre as UO no que diz respeito à transferência de conhecimentos e às atividades de empreendedorismo, destacando-se particularmente o IST e a FC. A CAE recomenda que a ULisboa assegure que algumas das suas UO, as que têm menos iniciativas em matéria de transferência de conhecimentos e atividades de empreendedorismo, invistam mais no desenvolvimento das respectivas áreas, tirando partido das boas práticas já adoptadas pelo IST e pela FC.

4.2.4. Unidades Orgânicas (EN)

The SAR states that, at the same time as the University of Lisbon's Technology Transfer and Knowledge Enhancement Centre (TTC@ULisbon), mentioned above, some organic units have developed their own initiatives and infrastructures for knowledge enhancement and transfer activities, highlighting two of them, the IST and the FC.

As for IST, it is highlighted that the economic valorisation of knowledge and the interface with society is ensured by the Technology Transfer Area (TT@Técnico), which is also responsible for the management and valorisation of intellectual property, and is also the focal point for boosting business relationships and promoting entrepreneurship. In addition to patent registration (in the last 5 years (2019 – 2022) IST submitted 49 patent grant requests and initiated the internationalization process of 32), the licensing of other intellectual property rights is also ensured, such as copyright, computer programs, brands associated with technological products. Also noteworthy is the existence of the IST Spin-Off® Community, which brings together more than 60 technology-based companies, whose main objective is to recognize the entrepreneurial spirit of its students, researchers, and teachers. IST also provides means to encourage entrepreneurship, highlighting the offer of more than 10 courses, Innovation laboratories (iStartLab and SILAB) to support the development of prototypes and Acceleration Programs (Lab2Market@Técnico and European Innovation Academy) to bring the technology to market.

For its part, FC has an Innovation Centre (Tec Labs), focused on 4 areas: emerging technologies; food, agriculture, forest and sea; health and wellness; urban mobility and sustainability. Tec Labs supports Incubation and Technology Transfer, having more than 30 incubated companies and distinguishing itself from other scientific and technological-based incubators by having a vast number of laboratories equipped to provide transversal support to all incubated companies. To support the transfer of science to the market, a methodology called ScienceIN2Business was created in 2015, which has already generated 5 spin-off companies. Tec Labs also supports initiatives related to intellectual property and organizes curricular units, spread across the three education levels, focused on promoting entrepreneurship and innovation. Also noteworthy is the partnership with the Lisbon City Council, creating BioLab Lisbon, which is a multidisciplinary and innovation ecosystem, open to all citizens, aiming to promote training, qualification, experimentation, prototyping, proof of concept, acceleration, and creation of business in Biotechnology, namely through biomanufacturing, bioproduction and engineering of biological systems. The partnership with the Army should also be highlighted, to create the iXLab - Innovation for National Biological Resilience, a laboratory to deal with pandemics in an integrated prevention approach against emerging biological threats.

The SAR also refers to the participation of IST and FC in several relevant initiatives, within the scope of the Public Health state of emergency, declared by the World Health Organization considering the emergence of the pandemic caused by the Coronavirus agent SARS-CoV-2.

The EAT considers that based on the SAR and on the examples presented by the participants in the meetings of the site visit, there is a large discrepancy between OU regarding knowledge transfer and entrepreneurship activities, with IST and FC particularly standing out.

The EAT recommends that ULisbon should ensure that some of its OU, the ones with less initiatives in knowledge transfer and entrepreneurship activities, invest more in the development of their respective areas, taking advantage of the good practices already adopted by IST and FC.

Apreciação da análise SWOT da área de investigação e transferência de conhecimento. (PT)

A análise SWOT parece adequada e coerente com o descrito no relatório de autoavaliação e no plano estratégico da instituição.

No entanto, a CAE considera que a ainda insuficiente colaboração entre as diversas UO no que diz respeito às atividades de investigação e de transferência de conhecimento e tecnologia deve ser considerada uma fragilidade, impedindo um melhor aproveitamento das sinergias existentes e uma maior multidisciplinaridade e interdisciplinaridade da atividade desenvolvida, hoje em dia tão necessária, para responder aos grandes desafios sociais.

Pelas mesmas razões, a CAE considera haver oportunidade para aproveitar melhor a diversidade da ULisboa através de uma maior interação das suas UO, por exemplo, através da constituição/integração de unidades de I&D noutras unidades de I&D com uma natureza multidisciplinar.

Apreciação da análise SWOT da área de investigação e transferência de conhecimento. (EN)

The SWOT analysis seems adequate and coherent with what is described in the self-assessment report and the institution's strategic plan.

However, EAT considers that the still insufficient collaboration between the various OU regarding research and knowledge and technology transfer activities should be considered a weakness, preventing better use of existing synergies and greater multidisciplinary and interdisciplinarity of the activity carried out, which is so necessary today to respond to major societal challenges.

For the same reasons, EAT considers it an opportunity to make better use of ULisbon's diversity through greater interaction of its OU, for example, through the constitution/integration of R&D units into other R&D units with a multidisciplinary nature.

Desempenho sobre a área de Investigação e Transferência de Conhecimento

[] Abordagem Insuficiente [] Abordagem Suficiente [] Abordagem Boa [X] Abordagem Muito Boa

Avaliação da área de Investigação e Transferência de Conhecimento (PT)

A CAE considera que a ULisboa cumpre os padrões da A3ES no domínio da Investigação e Transferência de Conhecimento: a capacidade e o alcance das atividades de RDI da ULisboa são muito significativas tanto pelos padrões nacionais como internacionais; a Instituição possui uma capacidade de investigação adequada à sua dimensão, estratégia, âmbito e localização, embora exista uma acentuada diferenciação entre áreas científicas no que diz respeito à classificação das unidades de I&D que as integram; as medidas tomadas pela instituição, através das suas UO, para estimular a participação dos estudantes na investigação científica, no desenvolvimento tecnológico e na produção artística são adequadas, embora não exista uma política visível a nível da instituição; as medidas adotadas pela instituição para garantir a integridade da investigação científica são adequadas; A ULisboa, sobretudo através de algumas das suas UO, tem uma política de transferência de conhecimento e tecnologia, que tem dado muito bons frutos; A ULisboa dispõe de estruturas adequadas para garantir o cumprimento da estratégia e políticas da instituição para a cooperação com a comunidade externa e redes e parcerias locais, regionais e nacionais; A ULisboa tem uma estratégia e adota políticas adequadas, nas diferentes áreas temáticas, para promover o empreendedorismo empresarial, o empreendedorismo social e o auto-emprego entre os seus estudantes.

A CAE concorda unanimemente que se justifica uma avaliação muito positiva desta dimensão. No entanto, a CAE também considera que há espaço para melhorias e por isso recomenda à instituição:

- A ULisboa deverá procurar aumentar a escala e a visibilidade, nacional e internacionalmente, de algumas unidades de investigação através de fusões ou outros mecanismos de cooperação aprofundada dessas unidades com outras ULisboa ou unidades de investigação externas, como o que o IMM está a promover com o Instituto Gulbenkian de Ciência .*
- A ULisboa deveria desenvolver uma política institucional sobre a participação dos estudantes na investigação científica, no desenvolvimento tecnológico e na produção artística que, dada a diversidade de situações na ULisboa, pudesse garantir resultados mais visíveis em todas as UO, assegurando um contacto mais amplo dos estudantes com pesquisa, desenvolvimento tecnológico e produção artística já no primeiro ciclo.*
- A ULisboa deverá intensificar a sua intervenção para que algumas UOs, aquelas com menor desempenho em atividades de transferência de conhecimento e empreendedorismo, invistam mais no desenvolvimento das respetivas áreas, tirando maior partido das sinergias existentes (ex. as boas práticas já adotadas pelo IST e pela FC).*

Avaliação da área de Investigação e Transferência de Conhecimento (EN)

The EAT considers that ULisbon meets the A3ES standards in the field of Research and Knowledge Transfer: the capacity and range of ULisbon's RDI activities is impressive by both national and international standards; the Institution has a research capacity appropriate to its size, strategy, scope and location, although there is a marked differentiation between scientific areas in terms of the classification of the R&D units that are part of it; the measures taken by the institution, through its OU, to stimulate student participation in scientific research, technological development and artistic production are adequate, although there is no visible institution-wide policy; the measures adopted by the institution to guarantee the integrity of research are adequate; ULisbon, especially through some of its OU, has a policy for the transfer of knowledge and technology, which has borne very good fruits; ULisbon has the appropriate structures to ensure the fulfilment of the institution's strategy and policies for the cooperation with the external community and local, regional, and national networks and partnerships; ULisbon has a strategy and adopts appropriate policies, in the different thematic areas, to promote business entrepreneurship, social entrepreneurship and self-employment among its students.

EAT unanimously agrees that a very positive assessment of this dimension is warranted. However, the EAT considers that there is room for improvement and therefore recommends to the institution:

- ULisbon should seek to increase the scale and visibility, nationally and internationally, of some research units through mergers or other in-depth cooperation mechanisms of these units with other ULisbon or external research units, like what IMM is promoting with the Instituto Gulbenkian de Ciência.
- ULisbon should develop an institution-wide policy about students' participation in scientific research, technological development, and artistic production which, considering the diversity of situations at ULisbon, could guarantee more visible results in all the OU, by ensuring a broader contact of students with research, technological development, and artistic production as early as the first cycle.
- ULisbon's central bodies should intensify their intervention so that some OU, the ones not so well performing in knowledge transfer and entrepreneurship activities, invest more in the development of their respective areas, taking greater advantage of existing synergies (ex. the good practices already adopted by IST and FC).

5. Internacionalização e Cooperação

Comentário aos Dados Estatísticos (PT)

No caso dos dados dos estudantes matriculados por país de residência permanente, importa sublinhar que se referem à "residência permanente" e não à "nacionalidade". As diferenças entre estas perspectivas são substanciais, criando dificuldades para a análise da internacionalização. Como será referido na secção 5.1.3, os dados relativos aos estudantes de nacionalidade estrangeira são muito superiores aos dados relativos aos residentes no estrangeiro. Além destas diferentes opções metodológicas, foram encontradas algumas inconsistências, genericamente menores, entre os dados da DGEEC e os reportados pela ULisboa no RAIDES. As diferenças mais significativas referem-se aos dados de mobilidade dos dois últimos anos letivos: 2020/2021 e 2021/2022. De referir ainda que os dados sobre mobilidade parecem referir-se apenas aos estudantes que entram no país, nada dizendo sobre os estudantes que saem.

Comentário aos Dados Estatísticos (EN)

In the case of data on students enrolled by country of permanent residence, it should be emphasised that they refer to "permanent residence" and not "nationality". The differences between these perspectives are substantial, creating difficulties for the analysis of internationalisation. As will be referred in section 5.1.3, the data on students of foreign nationality are much larger than the data on residents abroad. In addition to these different methodological options, some inconsistencies, generally minor, were found between DGEEC data and those reported by ULisbon in RAIDES. The most significant differences refer to the mobility data for the last two academic years: 2020/2021 and 2021/2022. It should also be noted that the data on mobility seem to refer only to incoming students, saying nothing about outgoing students.

5.1.1. Estratégia institucional e políticas de internacionalização (PT)

A ULisboa apresenta a competitividade internacional como um dos seus principais objetivos estratégicos. No RAA articula uma vasta gama de abordagens e objetivos que utiliza a nível estratégico para manter e aumentar a sua competitividade internacional.

A estratégia de internacionalização da ULisboa e das suas escolas e faculdades assenta em dois vetores principais (i) a integração em redes internacionais ao nível do ensino, incluindo colaborações na oferta formativa (graus conjuntos e duplos), percursos de mobilidade para membros de toda a comunidade académica e atração de estudantes estrangeiros; e (ii) a inserção da investigação em ambiente internacional, incluindo a apresentação de resultados científicos, a ligação a projetos de parceria, a cooperação com instituições ou empresas científicas e o recrutamento internacional. Embora as modalidades e os resultados da internacionalização variem de Escola para Escola, a ULisboa tem adotado um número crescente de medidas para promover ações comuns. Atualmente possui diversas parcerias internacionais com países da Europa, América Latina (principalmente Brasil), América do Norte e China. Destaca a sua ligação à aliança europeia Unite! (Rede Universitária de Inovação, Tecnologia e Engenharia) e a recente criação da Escola da Universidade de Xangai.

A estratégia e as políticas institucionais globais parecem ser bem compreendidas por todas as escolas que desenvolveram um vasto leque de parcerias internacionais relevantes para as suas disciplinas.

5.1.1. Estratégia institucional e políticas de internacionalização (EN)

ULisbon presents international competitiveness as one of the its key strategic objectives. In the SAR it articulates a broad range of approaches and objectives it uses at a strategic level to both maintain and enhance its international competitiveness.

The internationalisation strategy of ULisbon and its schools and faculties is based on two main vectors (i) the integration in international networks at the teaching level, including collaborations in the training offer (joint and double degrees), mobility paths for members of the whole academic community and attraction of foreign students; and (ii) the insertion of research in an international environment, including the presentation of scientific results, the connection to partnership projects, the cooperation with science institutions or companies and international recruitment. Although the modalities and results of internationalisation vary from School to School, ULisbon has adopted an increasing number of measures to promote common actions. It currently has several international partnerships with countries in Europe, Latin America (particularly Brazil), North America and China. It highlights its connection to the European alliance Unite! (University Network for Innovation, Technology and Engineering) and the recent creation of the School Shanghai University.

The overall institutional strategy and policies appear to be well understood across all the schools who have developed a broad range of international partnership relevant to their school disciplines.

5.1.2. Incentivos à internacionalização (PT)

A ULisboa utiliza uma série de incentivos à internacionalização, incluindo:

- (i) Priorizar mecanismos internacionais que favoreçam a mobilidade, sendo o programa Erasmus+ o mais importante entre eles.
- (ii) Reforçar campanhas de informação internas e proporcionar um apoio mais profissional às atividades de mobilidade.
- (iii) A prestação de apoio financeiro adicional para complementar as bolsas de mobilidade.
- (iv) Utilizar novos instrumentos nacionais como o Estatuto do Estudante Internacional no seu processo de internacionalização, que agora permite que as IES recebam alunos através de um concurso especial, bem como permite que as instituições estabeleçam mensalidades diferenciadas para esses alunos.
- (v) Todas as Escolas da ULisboa incentivam e financiam missões de investigação e participação em conferências no estrangeiro. Em algumas Escolas existe apoio financeiro para a preparação de candidaturas a projetos internacionais.
- (vi) A nível central e em algumas Escolas, é também prestado apoio à preparação e submissão de projetos internacionais (como, por exemplo, sessões de formação de apoio à submissão de candidaturas a bolsas ERC).
- (vii) Em alguns casos, os prémios são usados para incentivar a internacionalização. Por exemplo, o ICS tem um prémio anual, denominado "Prémio de Estímulo e Reconhecimento à Internacionalização em Ciências Sociais" (ERICs).

No geral, os incentivos utilizados pela ULisboa para impulsionar a internacionalização, embora possam diferir entre escolas, parecem ser eficazes.

5.1.2. Incentivos à internacionalização (EN)

ULisbon uses a range of incentives for internationalisation including:

- 1. Prioritising international mechanisms that favour mobility with the Erasmus+ programme being the most important among them.*
- 2. Reinforcing internal information campaigns and providing more professional support for mobility activities.*
- 3. The provision of additional financial support to complement the mobility grants.*
- 4. Using new national instruments such as the international Student Statute in their internationalisation process, which now allows HEIs to receive students through a special competition as well as allowing institutions to set a differentiated tuition fee for these students.*
- 5. All the Schools of ULisbon encouraging and funding research missions and participation in conferences abroad. In some Schools there is financial support for the preparation of applications to international projects.*
- 6. At central level and in some Schools, support is also provided for the preparation and submission of international projects (such as, for example, training sessions to support the submission of applications for ERC grants).*
- 7. In some cases, awards are used to encourage internationalisation. For example, the ICS has an annual award, called "Stimulation and Recognition Prize for Internationalization in Social Sciences" (ERICs)*

Overall, the incentives used by ULisbon to drive internationalisation, although they may differ at school level, appear to be effective.

5.1.3. Instrumentos de internacionalização (PT)

Os instrumentos de internacionalização externos e internos existentes na ULisboa são muito diversos. Variam de acordo com a área de missão do instituto a que se destinam, ou seja, ensino-aprendizagem, investigação, cooperação com a sociedade e outros serviços/atividades. Os incentivos são muitas vezes específicos de cada uma das Escolas da ULisboa. Apenas uma revisão geral dos instrumentos existentes foi fornecida no relatório, com a maioria dos instrumentos baseados e ligados a iniciativas europeias existentes. A abordagem adotada pela ULisboa é adequada dada a utilização e aplicação generalizada de instrumentos europeus.

5.1.3. Instrumentos de internacionalização (EN)

The existing external and internal internationalisation instruments at ULisbon are very diverse. They vary based upon the mission area of the institute they are to be applied to i.e. teaching-learning, research, cooperation with society and other services/activities. The incentives are often specific to each of the Schools of ULisbon. Only a general review of the existing instruments, was provided in the report with a majority of instruments based on and connected to existing European initiatives. The approach taken by ULisbon is adequate given the widespread usage an application of European instruments.

5.1.4. Estruturas para a promoção da internacionalização (PT)

As estruturas de apoio e promoção da internacionalização na instituição e nas suas escolas variam. Na Reitoria (Serviços Centrais) e em todas as Escolas existem departamentos ou áreas funcionais dedicados a esta área. Em alguns casos concentram suas funções operacionais, enquanto noutros estão separadas. Os departamentos ou áreas funcionais relacionadas com a internacionalização podem ter diferentes funções. O foco principal em todos os casos está relacionado com a mobilidade da comunidade académica, incluindo o acompanhamento das mobilidades e o estabelecimento e renovação de protocolos. Outras tarefas enquadram-se no âmbito da comunicação: divulgação de oportunidades, presença em feiras e eventos de promoção da instituição no estrangeiro. Outros referem-se ao acompanhamento de estudantes estrangeiros: programas de acolhimento e enquadramento (por exemplo, o programa "Buddy System", implementado na sequência da participação na rede Unite!) e à organização de eventos para a comunidade internacional.

As atividades internacionais relacionadas com a investigação têm geralmente estruturas de apoio separadas. Em algumas Escolas de maior dimensão existem gabinetes ou outras estruturas de apoio a projetos ou investigação, que tratam dos assuntos internacionais. Em muitos casos, são as próprias unidades de investigação que assumem esta tarefa. Embora a diversidade nas abordagens e funções das estruturas de apoio internacionais nas escolas seja necessária, dada a diversidade de disciplinas, a falta de consistência em algumas funções essenciais, como o apoio aos estudantes internacionais, é preocupante.

5.1.4. Estruturas para a promoção da internacionalização (EN)

The structures to support and promote internationalisation across the institution and its schools vary. In the Rectory (Central Services) and in all Schools there are departments or functional areas devoted to this area. In some cases, they concentrate their operational functions, while in others they are separated. The departments or functional areas related to internationalisation can have different functions. The primary focus in all cases is related to the mobility of the academic community, including the monitoring of mobilities and the establishment and renewal of protocols. Other tasks fall within the scope of communication: dissemination of opportunities, presence at fairs and events and promotion of the institution abroad. Others refer to the monitoring of foreign students: welcoming and framing programs (for example, the "Buddy System" programme, implemented following participation in the Unite! network) and the organisation of events for the international community.

International activities related to research generally have separate support structures. In some larger Schools there are offices or other structures to support projects or research, which deal with international affairs. In many cases, it is the investigation units themselves that assume this task. Although diversity in approaches and functions of international support structures across the schools is necessary given the diversity of disciplines, the lack of consistency in some core functions such as international student supports is of concern.

5.1.5. Participação em consórcios europeus e internacionais (PT)

A lista de consórcios, redes e parcerias europeias e internacionais em que a ULisboa está envolvida é muito extensa. Esta variedade decorre da longevidade de muitas das atividades internacionais da Universidade e dos seus membros, e da diversidade das suas áreas científicas. Muitos consórcios e outras parcerias em que as Escolas da ULisboa estão envolvidas são fornecidos como prova nesta secção. O envolvimento em consórcios e redes dignas de nota inclui:

- Participação, desde 2019, na Universidade Europeia Unite! (Rede Universitária de Inovação, Tecnologia e Engenharia)
- A participação de várias Escolas da ULisboa nas Knowledge Innovation Communities (KIC), uma iniciativa do Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia (EIT)
- A criação em 2022 da Escola ULisboa da Universidade de Xangai

A participação num leque tão vasto e forte de consórcios europeus e internacionais facilita a implementação da sua estratégia internacional e a ULisbon deve ser valorizada pelo que alcançou através das suas redes e consórcios internacionais.

5.1.5. Participação em consórcios europeus e internacionais (EN)

The list of European and international consortia, networks, and partnerships in which ULisbon is involved is very extensive. This variety arises from the longevity of many of the international activities of the University and its members, and, from the diversity of its scientific areas. Many consortia and other partnerships in which the ULisbon Schools are involved are provided as evidence in this section. Involvement in consortia and networks of note include:

- Participation, since 2019, in the European University Unite! (University Network for Innovation, Technology and Engineering)
- The participation of several ULisbon Schools in the Knowledge Innovation Communities (KIC), an initiative of the European Institute of Innovation and Technology (EIT)
- The creation in 2022 of the ULisbon School of Shanghai University

Participation in such a broad and strong range of European and international consortia facilitates the implementation of its international strategy and ULisbon are to be complemented on what they have achieved through their international networks and consortia.

5.1.6. Especificidades das unidades orgânicas (PT)

O relatório apresenta muitas especificidades nas unidades orgânicas da universidade relevantes para a internacionalização que são dignas de nota e pelas quais a ULisboa deve ser analtecida. Coloca-se a questão de saber como é que a Universidade pode identificar abordagens de boas práticas desenvolvidas em escolas individuais que, através da sua replicação, possam beneficiar as atividades de internacionalização de outras escolas.

5.1.6. Especificidades das unidades orgânicas (EN)

The report provides many specificities across the organic units of the university relevant to internationalisation which are noteworthy and for which ULisbon should be complimented. A question arises as to how the University can identify best practice approaches developed in individual schools which through their replication could benefit other school's internationalisation activities.

5.2.1. Estratégia institucional e políticas de cooperação com a sociedade (PT)

Como resultado do seu plano estratégico, a ULisboa mantém inúmeras colaborações com outras instituições de ensino e investigação, administração pública (a nível nacional, regional e local), empresas, associações profissionais e organizações não governamentais. Além disso, mantém uma relação estreita com o território onde opera, prestando serviços à comunidade e à cidade e região de Lisboa. Algumas das ligações ocorrem a nível central ou envolvendo várias escolas, enquanto outras resultam da ação específica de cada escola. A sua estratégia institucional de cooperação com a sociedade centra-se no desenvolvimento de atividades e iniciativas em todas as suas atividades principais de missão, incluindo programas de ensino, investigação e serviço à sociedade, incluindo iniciativas culturais. Fornece extensas evidências das suas atividades de cooperação no relatório e dadas as atividades e iniciativas que desenvolve abrangendo todos os eixos da sua estratégia, a abordagem da ULisboa pode ser muito eficaz.

5.2.1. Estratégia institucional e políticas de cooperação com a sociedade (EN)

As a result of its strategic plan, ULisbon maintains numerous collaborations with other teaching and research institutions, public administration (at national, regional, and local level), companies, professional associations and non-governmental organisations. In addition, it maintains a close relationship with the territory in which it operates, providing services to the community and the city and region of Lisbon. Some of the connections take place at a central level or involving several Schools, while others result from the specific action of each School. Its institutional strategy for cooperation with society focuses on the development of activities and initiatives across all its core mission activities including in teaching, research and service to society programmes including cultural initiatives. It provides extensive evidence of its cooperation activities within the report and given the activities and initiatives it engages in cover all the axis of its strategy the ULisbon approach can be very effective.

5.2.2. Estruturas para a cooperação com a sociedade (PT)

Em relação à organização administrativa de apoio à cooperação com a sociedade na ULisboa, nos Serviços Centrais e nas Escolas existem departamentos ou outras áreas funcionais responsáveis pelas relações externas. São responsáveis pela gestão das relações com outras IES, órgãos do Estado, empresas e outras entidades da sociedade civil. As ligações podem referir-se ao ensino (ex. estágios), investigação ou prestação de serviços. Em algumas Escolas existem unidades específicas de apoio ao voluntariado, que divulgam as oportunidades existentes e gerem os percursos dos voluntários. Na área da investigação, as unidades de investigação, Colégios e Redes Temáticas Interdisciplinares utilizam os recursos administrativos das Escolas ou mecanismos próprios para promover a disseminação e transferência de conhecimento. Neste domínio, destaca-se a ação dos Laboratórios e Observatórios, estruturas muitas vezes vocacionadas para contacto direto com a sociedade. Algumas unidades da ULisboa têm uma vocação particular de ligação ao público. É o caso do Museu de História Natural e da Ciência e do Jardim Botânico. No geral, não há dúvida de que as estruturas centrais e escolares individuais da ULisboa têm estado muito ligadas e cooperadas com a sociedade. No entanto, poderia ser considerada a criação de um ponto de contacto único para facilitar a ligação das partes interessadas externas à ULisbon.

5.2.2. Estruturas para a cooperação com a sociedade (EN)

In relation to administrative organisation to support cooperation with society in ULisbon, in the Central Services and in the Schools there are departments or other functional areas who are in charge of external relations. They are in charge of managing the relations with other HEI, State bodies, enterprises and other civil society entities. The links may refer to teaching (e.g. internships), research or service provision. In some of the Schools there are specific units to support volunteering, which disseminate the existing opportunities and manage the volunteers' paths. In the research area, the research units, Colleges and Interdisciplinary Thematic Networks use the Schools' administrative resources or their own mechanisms to promote knowledge dissemination and transfer. In this field, the action of Laboratories and Observatories is noteworthy, structures which are often aimed at direct links with society. Some units of ULisbon have a particular vocation for connecting with the public. This is the case of the Museum of Natural History and Science and the Botanical Gardens. Overall, there is no doubt ULisbon individual central and school structures have been very at connecting with and cooperating with society. However, consideration could be given to the establishment of a single point of contact to facilitate external stakeholders' connection with ULisbon.

5.2.3. Parcerias e protocolos ativos de cooperação (PT)

Ao longo dos anos a ULisboa tem promovido o estabelecimento de diversas parcerias e protocolos de colaboração com outras instituições de ensino e investigação, administração pública (a nível nacional, regional e local), empresas, associações profissionais e organizações não governamentais portuguesas. De acordo com o relatório de atividades de 2021, a ULisboa tinha no final desse ano 2276 protocolos ativos com entidades nacionais e participava em 188 redes nacionais o que é um feito impressionante. Em várias Escolas da ULisboa o número de protocolos e outros acordos com entidades externas chega às centenas.

Alguns exemplos de protocolos interessantes incluem a (i) Redescola gerida pela escola de educação, uma plataforma colaborativa com dezenas de organizações e seus profissionais que trabalham na área da educação e formação, a nível nacional, regional ou local, focada no desenvolvimento e consolidação de práticas inovadoras no sistema educativo; e (ii) Conferências de Professores de Geografia, organizadas através do Centro de Formação IGOT, e do projeto Nós Propomos. Este último envolve, em cada edição, uma rede de parceria de cerca de 50 escolas e associações de estudantes. Este projeto visa, entre outros, promover a cidadania territorial local; aproximar as escolas e os municípios das comunidades, através da participação dos jovens na resolução de problemas locais; e valorizar o Estudo de Caso como um trabalho experimental que visa melhorar as condições sociais e ambientais.

5.2.3. Parcerias e protocolos ativos de cooperação (EN)

Over the years ULisbon has promoted the establishment of many partnerships and collaboration protocols with other teaching and research institutions, public administration (at national, regional and local level), companies, professional associations and Portuguese non-governmental organisations. According to the 2021 activity report, ULisbon had at the end of that year 2276 active protocols with national entities and participated in 188 national networks which is an impressive achievement. In several of the ULisbon Schools the number of protocols and other agreements with external entities numbers in the hundreds.

Some examples of interesting protocols include the (i) Redescola managed by the school of education, a collaborative platform with dozens of organisations and their professionals working in the field of education and training, at national, regional, or local level, focussed on the development and consolidation of innovative practices in the education system; and (ii) Geography Teachers' Conferences, organised through the IGOT Training Centre, and the We Propose project. The latter involves, in each edition, a partnership network of about 50 schools and student associations. This project aims, among others, to promote local territorial citizenship; to bring schools and municipalities closer to the communities, through the participation of young people in solving local problems; and to value the Case Study as experimental work aimed at improving social and environmental conditions.

5.2.4. Especificidades das unidades orgânicas (PT)

O relatório apresenta muitas especificidades nas unidades orgânicas da universidade relevantes para a cooperação nacional com outras instituições que são dignas de nota e pelas quais a ULisboa deve ser elogiada. Surge uma questão sobre como a Universidade pode identificar abordagens de melhores práticas desenvolvidas em escolas individuais que, através da sua replicação, poderiam beneficiar as atividades de cooperação de outras escolas.

5.2.4. Especificidades das unidades orgânicas (EN)

The report provides many specificities across the organic units of the university relevant to national cooperation with other institutions which are noteworthy and for which ULisbon should be complimented. A question arises as to how the University can identify best practice approaches developed in individual schools which through their replication could benefit other schools' cooperation activities.

Apreciação da análise SWOT da área de internacionalização e cooperação (PT)

A análise SWOT fornecida parece ser o resultado de discussões internas entre o pessoal, mas o resultado das discussões com estudantes e partes interessadas externas não é evidente. Não são fornecidos dados que apoiem qualquer um dos elementos da análise SWOT. A análise fornecida é relevante para a internacionalização e cooperação, a questão é como os desafios e oportunidades identificados serão incorporados em futuras atividades de planeamento estratégico e nos planos estratégicos da ULisboa e das suas escolas.

Apreciação da análise SWOT da área de internacionalização e cooperação (EN)

The SWOT analysis provided appears to be the output of internal discussions among staff, output of discussions with students and external stakeholders is not evident. No data is provided in support of any of the elements of the SWOT analysis. The analysis provided is relevant to internationalisation and cooperation, the question is how the challenges and opportunities identified will be incorporated into future strategic planning activities and the strategic plans of ULisbon and its schools.

Desempenho sobre a área de Internacionalização e Cooperação

[] Abordagem Insuficiente [] Abordagem Suficiente [X] Abordagem Boa [] Abordagem Muito Boa

Avaliação da área de internacionalização e cooperação (PT)

A ULisboa tem um historial impressionante na internacionalização e na cooperação com a sociedade, o que ficou evidente pelo elevado nível de satisfação expresso pelas entidades externas como parte do processo de avaliação. Embora tenha um registo impressionante, poderia melhorar o seu desempenho se considerasse as seguintes recomendações.

- 1. Aproveitar o enorme potencial de internacionalização da instituição, muito desenvolvido no domínio da investigação, mas que carece de maior desenvolvimento noutros ciclos de ensino, através da organização de uma oferta de programas e cursos, nos níveis considerados adequados, em língua inglesa que facilite uma maior participação no intercâmbio Erasmus.*
- 2. Melhorar os processos e recursos que irão promover a internacionalização da Universidade e em particular o apoio à comunidade estudantil internacional. As áreas onde poderia ser fornecido apoio adicional incluem alojamento para estudantes e investigadores, cursos gratuitos de língua portuguesa para estudantes não Erasmus, tradução de documentação, acolhimento comum para estudantes internacionais e professores internacionais convidados, mentoria para estudantes internacionais, versão atualizada em inglês do website. Deve ser considerada a criação de um gabinete central de apoio internacional.*
- 3. Aproveitar as oportunidades oferecidas pelo consórcio UNITE para a internacionalização de todas as escolas da ULisboa.*
- 4. Embora os stakeholders externos valorizem a qualidade do corpo docente e dos diplomados da Universidade de Lisboa, a sua interação depende frequentemente do conhecimento que têm de cada uma das faculdades. Com vista a aumentar o impacto futuro e a interação da Universidade em geral com as entidades externas interessadas, deve ser considerado o desenvolvimento de um canal de contacto único comum para facilitar a interação com essas entidades.*

Avaliação da área de internacionalização e cooperação (EN)

ULisbon has an impressive track record in internationalisation and in cooperation with society which was evident from the high level of satisfaction expressed by external stakeholders as part of the assessment process. Even though it has an impressive record it could improve its performance by considering the following recommendations.

- 1. Take advantage of the huge potential for internationalization of the institution, highly developed in the field of research, but which requires further development in other education cycles through the organization of an offer of programs and courses, at the levels that are considered appropriate, in English that facilitates stronger participation in Erasmus exchange.*
- 2. Improve the processes and resources that will foster internationalization at the University and in particular supports for the international student community. Areas where additional support could be provided include accommodation for students and researchers, free Portuguese language courses for non-Erasmus students, documentation translation, common induction for international students & international invited professors, mentoring for international students, updated English version of the website. Consideration should be given to the creation of a central international support office.*
- 3. Take advantage of the opportunities offered by the UNITE consortium for the internationalization of all the schools of ULisbon.*
- 4. Although external stakeholders value the quality of the faculty and the graduates of the University of Lisbon their connectivity often relies on their existing knowledge of individual faculties. With a view to enhancing the future impact and connectivity of the University overall with external stakeholders, consideration should be given to the development of a common single contact point to facilitate external stakeholder connectivity.*

6. Recursos**Comentário aos Dados Estatísticos - Pessoal docente, Tabela 4. (PT)**

Consulte 6.1.1 "Adequação do corpo docente e de pesquisa"

Comentário aos Dados Estatísticos - Pessoal docente, Tabela 4. (EN)

See 6.1.1. "Adequacy of academic and research staff"

Comentário aos Dados Estatísticos - Pessoal investigador, Tabela 5. (PT)

Consulte 6.1.1. "Adequação do corpo docente e de pesquisa"

Comentário aos Dados Estatísticos - Pessoal investigador, Tabela 5. (EN)

See 6.1.1. "Adequacy of academic and research staff"

6.1.1. Adequação do pessoal docente e investigador (PT)

O RAA mostra que, no final de 2021, a ULisboa tinha 2774 docentes ETI (4021 docentes), dos quais 2191 eram docentes de carreira (79%) e os restantes 583 ETI (21%) docentes especialmente contratados (incluindo docentes convidados). Dos docentes ETI de carreira, 1262,5 eram Professores Auxiliares (PAX) (57,6 por cento), 636,5 Professores Associados (PAS) (29,1 por cento) e 292 Professores Catedráticos (PCA) (13,3 por cento), o que significa que a ULisboa ainda não cumpre os requisitos do n.º 1 do artigo 84.º do ECDU. No entanto, registaram-se alguns progressos em relação a 2013, quando existiam 1.355 PAX (62,7 por cento), 488 PAS (22,6 por cento) e 316 PCA (14,6 por cento); embora a percentagem de PCA tenha diminuído.

Dos 4.021 docentes, 2.744 (68,2 por cento) possuem doutoramento..

A grande maioria do corpo docente tem vínculo permanente com a instituição. No entanto, algumas UO têm uma percentagem de docentes convidados (com contratos precários) superior aos 33 por cento especificados no ECDU: FM (68,4%), FMD (43,8%), FD (36,7%), ISCSP (36%). Apesar duma percentagem elevada se justificar no caso da FM, dada a especificidade da ligação entre a UO e o hospital universitário associado, ela é menos compreensível nos restantes casos. A evolução dos professores ETI desde 2013 mostra que o número global é estável. Com efeito, em 2013 existiam 2.752,2 docentes ETI e no final de 2021 o número era de 2.774 docentes ETI. No entanto, quando se comparam os números dos professores de carreira, verifica-se uma ligeira diminuição, uma vez que em 2013 existia um total de 2.262 professores ETI de carreira e no final de 2021 este número tinha caído para apenas 2.191 (uma diminuição de 3,1 por cento). O RAA explica que isto resulta, em parte, de dificuldades relacionadas com restrições legislativas às novas contratações, mas também, nalguns casos, de escolhas estratégicas feitas pela UO.

O RAA analisa igualmente a evolução do número de professores de carreira nas diversas categorias. Assim, em 2013 existiam 1.355 PAX, 488 PAS e 316 PCA, enquanto no final de 2021 estes números eram de 1.262,5 PAX, 636,5 PAS e 292 PCA. Comparando os dois períodos, verifica-se um aumento significativo do número de PAS, por oposição a uma diminuição do número de PAX, devido à evolução natural da carreira, mas também uma ligeira diminuição do número de PCA, o que indica recrutamento insuficiente para esta categoria.

Uma das preocupações destacadas pela universidade é a idade média do seu corpo docente, que no final de 2021 era de 49,5 anos, sendo que apenas cinco UO (FD, FM, FMD, FMH e IST) tinham idade média inferior a 50 anos; embora algumas delas apresentem uma percentagem muito significativa de pessoal docente próximo da idade da reforma.

Em 2021, cerca de 64% dos professores doutorados da ULisboa tinham obtido o grau na própria instituição, 21% no estrangeiro e 14% noutra IES portuguesa, o que aponta para um grau de endogamia, na instituição, elevado, muito à semelhança do que acontece no resto do país.

De referir, também, o facto de em 2021 cerca de 43% do corpo docente ser feminino (eram 42% em 2017), pelo que o cumprimento da igualdade de género está a avançar.

Realça-se ainda que em 2021 mais de 1200 professores dedicaram menos de 10% do seu tempo de trabalho à investigação, um dos números mais elevados desde 2017.

Relativamente à composição do corpo de investigação da instituição, destaca-se que a UO ICS se dedica fundamentalmente à investigação e à formação pós-graduada, contando apenas com investigadores (além de pessoal técnico e administrativo).

No final de 2021, constata-se que a ULisboa tinha um total de 671 investigadores, correspondentes a 662,1 ETI, dos quais 313 eram investigadores de carreira (46,6 por cento), 310 (46,2 por cento) investigadores juniores (tipologia criada pelos DL 57/2016 e Lei 57/2017) e 48 (7,2 por cento) convidados.

Relativamente à evolução ao longo do tempo do número de investigadores com vínculo contratual com a ULisboa, no final de 2013, este número era de 331 investigadores, mantendo-se quase inalterado até 2019, altura em que subiu para 661, sendo explicada esta evolução repentina pelas contratações, ao longo de 2019, de um grupo substancial de investigadores juniores no âmbito de programas de estímulo ao emprego científico. A idade média do pessoal de investigação da ULisboa no final de 2021 era de 47,2 anos. O RAA destaca que, ao contrário do corpo docente, em quase todas as UO a idade média dos investigadores é inferior a 50 anos, exceto no IST e nos Serviços Centrais.

A CAE considera que a ULisboa dispõe de um corpo docente e de investigação qualificado e estável, na sua maioria docentes/investigadores de carreira, que se afigura adequado à diversidade da oferta formativa e à estratégia de investigação científica da instituição, tendo em conta: proporções legalmente estabelecidas; a percentagem de professores de carreira; a estratégia de contratação através de concursos internacionais; e a inclusão em unidades de investigação reconhecidas. Contudo, verifica-se: que o disposto no n.º 1 do artigo 84.º do ECDU ainda não está cumprido, que a idade média do corpo docente é elevada, que uma percentagem significativa de professores dedica menos de 10% à investigação, que o grau de endogamia pode ser considerado elevado (embora semelhante ao que acontece em Portugal) e que a igualdade de género ainda não está alcançada.

Em consequência, a CAE recomenda o estabelecimento de políticas necessárias para consolidar, rejuvenescer e

promover o corpo docente para que o número de professores permanentes atinja o mínimo estabelecido por lei, com maior dedicação à investigação e considerando as questões de género. Neste aspecto, há que considerar que o número de professores que se reformam nos próximos anos pode ser maior do que aqueles que se consegue contratar, havendo necessidade de explorar todas as possibilidades de recrutamento disponíveis (pós-doutorados, indústria, ...).

6.1.1. Adequação do pessoal docente e investigador (EN)

SAR shows that at the end of 2021 ULisbon had 2774 FTE lecturers (4021 lecturers), of which 2191 were career lecturers (79%) and the remaining 583 FTE (21%) were specially contracted lecturers (including guest lecturers). Of the career FTE teachers, 1262.5 were Assistant Professors (PAX) (57.6 per cent), 636.5 Associate Professors (PAS) (29.1 per cent) and 292 Full Professors (PCA) (13.3 per cent), which means that ULisbon still does not meet the requirements of n.º 1 of Article 84 of ECDU. However, there has been some progress compared to 2013, when there were 1,355 PAX (62.7 per cent), 488 PAS (22.6 per cent) and 316 PCA (14.6 per cent), although the percentage of PCA has fallen.

Of the 4021-teaching staff, 2744 (68.2 per cent) hold a doctorate.

A large majority of the teaching staff has permanent ties to the institution. However, some OUs have a higher percentage of invited lecturers (with precarious contracts) than the 33 per cent specified in the ECDU: FM (68.4%), FMD (43.8%), FD (36.7%), ISCSP (36%). While this high percentage is understandable in the case of FM, given the specific nature of the link between the OU and its associated teaching hospital, there is no justification for it in the other cases.

The evolution of FTE teachers since 2013 shows that the overall number is stable. In fact, in 2013 there were 2752.2 FTE lecturers and at the end of 2021 the figure was 2774 FTE lecturers. However, when comparing the figures for career teachers, there is a slight decrease, since in 2013 there were a total of 2262 career FTE teachers and by the end of 2021 this number had fallen to just 2191 (a decrease of 3.1 per cent). The SAR explains this as partly the result of difficulties related to legislative restrictions on new hires, but also, in some cases, as a result of strategic choices made by the OU.

The SAR also analyses the progression in the number of career teachers in the various categories. Thus, in 2013 there were 1,355 PAX, 488 PAS and 316 PCA, while at the end of 2021 these figures were 1,262.5 PAX, 636.5 PAS and 292 PCA. Comparing the two periods, there has been a significant increase in the number of PAS, in contrast to a decrease in the number of PAX, because of the natural evolution of the career, but also a slight decrease in the number of PCA, which indicates insufficient recruitment for this category.

One of the concerns highlighted by the university is the average age of its teaching staff, which at the end of 2021 was 49.5, with only five OU (FD, FM, FMD, FMH and IST) having an average age of less than 50, although some of them have a very significant percentage of teaching staff close to retirement age.

In 2021, around 64% of ULisbon's doctorate teachers obtained their degree at the institution itself, 21% abroad and 14% at another Portuguese HEI, meaning the degree of endogamy at the institution can be considered high, although like what happens in Portugal.

It is also worth mentioning the fact that, in 2021, around 43% of teaching staff are female (it was 42% in 2017), so the fulfilment of gender equality is making its way.

It should also be highlighted that, in 2021, more than 1200 teachers dedicated less than 10% of their working time to research, one of the highest numbers since 2017.

Regarding the composition of the institution's research staff, it is highlighted that the OU ICS is fundamentally dedicated to research and postgraduate training, having only researchers (in addition to technical and administrative staff).

At the end of 2021, it is reported that ULisbon had a total of 671 researchers, corresponding to 662.1 FTE, of which 313 were career researchers (46.6 per cent), 310 (46.2 per cent) junior researchers (typology created by DL 57/2016 and Law 57/2017) and 48 (7.2 per cent) guests.

Regarding the evolution over time of the number of researchers with a contractual relationship with ULisbon, at the end of 2013, this number was 331 researchers, remaining almost unchanged until 2019, when it rose to 661, being explained this sudden evolution by the hiring, throughout 2019, of a very substantial group of junior researchers under programmes to stimulate scientific employment.

The average age of ULisbon's research staff at the end of 2021 was 47.2 years. The SAR highlights that, unlike the teaching staff, in almost all OU the average age of researchers is under 50, except for IST and Central Services.

EAT considers that ULisbon has a qualified and stable body of teaching and research staff, the majority of whom are career professors/investigators, which appears to be adequate for the educational offer and the institution's scientific research strategy, taking into account, in particular: the legally established ratios; the percentage of career professors; the strategy of hiring teaching staff through international competitions; the inclusion in recognised research units; a number that appears to be adequate for the diversity of the educational offer.

However, it can be seen that the provisions of n.º 1 of Article 84 of ECDU are not yet met, that the average age of the teaching staff is high, that a significant percentage of teachers dedicate less than 10% to research, that the

degree of endogamy can be considered high (although similar to what happens in Portugal) and that gender equality is not yet met.

In consequence, the EAT recommends establishing the necessary policies and procedures to consolidate, rejuvenate and promote the teaching staff so that the number of permanent professors reaches the minimum established by law, with a higher dedication to research and considering gender issues. In this aspect, it must be considered that the number of teachers retiring in the coming years is greater than those who can be hired and there is the need to explore all recruitment possibilities (post-docs, industry, ...).

6.1.2. Estruturas de apoio ao pessoal docente e investigador (PT)

O RAA refere a existência de diversas estruturas que têm por missão apoiar o pessoal docente e investigador no desempenho das suas funções.

Neste contexto, aponta a existência de gabinetes/centros em todas as UO destinados a libertar os docentes e investigadores para as tarefas que mais lhes competem, assegurando o necessário apoio logístico às diversas atividades. São exemplos os centros de recursos humanos, de compras, de projetos, de propriedade intelectual, de apoio à coordenação de ciclos de estudos, bem como os centros informáticos e de apoio ao utilizador.

Destaca-se a criação de estruturas que potenciam a progressão na carreira, tanto ao nível do ensino como da investigação.

No que diz respeito à componente letiva, a Reitoria tem proporcionado aos professores e investigadores um programa variado de formação pedagógica, organizado pelo Centro de Aprendizagem ao Longo da Vida, que tem atraído formandos de todas as escolas. Entre 2017 e 2022 foram realizados 57 programas de formação pedagógica, envolvendo 230 horas de formação e 1805 participantes. Em 2022, foi realizado um Ciclo de Formação para Professores em Início de Carreira. Além destes cursos de formação, várias escolas organizam os seus próprios cursos de formação pedagógica, pelo que o número de horas de formação e o número total de professores envolvidos é bem superior ao valor acima mencionado, sendo um dos mais importantes o Curso de Pós-Graduação em Pedagogia do Ensino Superior, organizado pelo IE, que contou com participantes de diversas UO. Destaca-se ainda a elaboração e divulgação de um Plano Integrado de Formação e Inovação Pedagógica durante 2022, com o objetivo de: promover a formação pedagógica de professores; promover a inovação pedagógica; constituir grupos de trabalho para fomentar a formação pedagógica de professores e a partilha de ideias e metodologias; e promover a colaboração em projetos de inovação pedagógica a nível nacional e internacional. Destaca-se ainda a criação de um Grupo de Inovação Pedagógica, que integra docentes e alunos de todas as UO, com os objetivos de: realizar um levantamento das práticas pedagógicas inovadoras em curso; promover, em conjunto com a Reitoria, a organização de sessões de partilha de práticas pedagógicas inovadoras; e fazer o levantamento das necessidades de formação pedagógica dos professores.

No que diz respeito à componente de investigação, o RAA menciona a organização de atividades de formação (tanto pela Reitoria como pelas UO) para ajudar a identificar oportunidades de financiamento e capacitar na concepção e redação de propostas potencialmente vencedoras, destacando a preparação e submissão de propostas para projetos no âmbito do Conselho Europeu de Investigação (ERC). De referir, ainda, diversas ações promovidas pela Reitoria com o objetivo de dinamizar o trabalho conjunto e multidisciplinar de docentes e investigadores das diversas UO, como os Colégios e as Redes Temáticas Interdisciplinares. Destaca-se, igualmente, o apoio dado aos docentes e investigadores no processo de garantia da transição dos resultados da investigação para o mercado, através da criação de incubadoras, nomeadamente da Incubadora da ULisboa, que é o centro dos serviços centrais responsável pela gestão do sistema de incubação e aceleração de empresas, e pela promoção da transferência de conhecimento.

A CAE considera que a ULisboa desenvolveu e está a operar um conjunto de mecanismos, estruturas e atividades destinadas a apoiar os docentes e investigadores no bom desempenho das suas funções, sendo apresentadas algumas evidências relativamente à sua utilização concreta. A CAE considera que é relevante continuar a promover os encontros pedagógicos/de investigação (cursos, workshops, etc.), os quais foram avaliados muito favoravelmente pelos participantes, permitindo estabelecer ligações e trocar conhecimentos entre professores de diferentes faculdades.

6.1.2. Estruturas de apoio ao pessoal docente e investigador (EN)

SAR mentions the existence of various structures whose mission is to support teaching and research staff in carrying out their duties.

In this context, it points to the existence of offices/centres in all OUs designed to free up teaching and research staff for the tasks they are responsible for, ensuring the necessary logistical support for various activities. Examples include human resources centres, purchasing centres, project centres, intellectual property centres, study cycle coordination support centres, IT and user support centres.

Of particular note is the creation of structures to boost career development, both in terms of teaching and research.

As far as the teaching component is concerned, the Rectorate has provided teachers and researchers with a varied programme of pedagogical training, organised by the Lifelong Learning Centre, which has attracted trainees from all schools. Between 2017 and 2022, 57 pedagogical training programmes were held, involving 230 hours of training and 1805 participants. In 2022, a Training Cycle for Early Career Teachers was held. In addition to these training courses, several schools organise their own pedagogical training courses, so the number of training hours and the total number of teachers involved is higher than the figure above, one of the most important being the Postgraduate Course in Higher Education Pedagogy, organised by IE, which has had participants from several OU. Also noteworthy is the preparation and dissemination of an Integrated Training and Pedagogical Innovation Plan during 2022, with the aim of: promoting pedagogical training for teachers; promoting pedagogical innovation; setting up working groups to promote the pedagogical training of teachers and the sharing of ideas and methodologies; promoting collaboration in pedagogical innovation projects at national and international level. Also noteworthy is the creation of a Group for Pedagogical Innovation, which includes teachers and students from all OU, with the aim of: carrying out a survey of innovative pedagogical practices in progress; promoting, together with the Rectorate, the organisation of sessions to share innovative pedagogical practices; promoting the survey of pedagogical training needs for teachers.

As far as the research component is concerned, the SAR mentions the organisation of training activities (both by the Rectorate and the OU) to help identify funding opportunities and to train in the design and writing of winning proposals, highlighting the preparation and submission of proposals for projects under the European Research Council (ERC). It is also worth mentioning various actions promoted by the Rectorate with the aim of boosting the joint and multidisciplinary work of lecturers and researchers from the various OU, such as the Colleges and the Interdisciplinary Thematic Networks. Also noteworthy is the support given to teachers and researchers in the process of ensuring the transition of research results to the market, through the creation of incubators, namely the ULisbon Incubator, which is the centre of the Central services responsible for managing the system of incubation and acceleration of companies, and for promoting the transfer of knowledge.

EAT considers that ULisbon has developed and is operating a set of mechanisms, structures and activities designed to support teaching and research staff in the proper performance of their duties, and some evidence is presented regarding their concrete use. EAT considers that is relevant to continue promoting pedagogical/research meetings (courses, workshops, etc.), which, were very favourably evaluated by the participants, allowing connections to be established and knowledge to be exchanged between teachers from different faculties.

6.1.3. Promoção do pessoal docente e investigador (PT)

O RAA sublinha que a ULisboa tem uma política de promoção de docentes e investigadores baseada em três tipos de ações: a abertura de concursos internacionais de recrutamento, a abertura de concursos de promoção e a alteração de posição remuneratória por avaliação de desempenho.

De referir que as UO definiram planos plurianuais de contratação para aumentar a previsibilidade e racionalidade das decisões de contratação, o que permitiu estabelecer um plano de promoção às categorias intermédias e superiores, recorrendo a mecanismos legais e garantindo o princípio do equilíbrio financeiro, bem como a abertura de concursos para recrutamento de novos professores, permitindo assim o rejuvenescimento face às estimativas de reformas futuras.

Em 2014, a instituição aprovou o Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes da ULisboa, seguido da aprovação por algumas Escolas de regulamentos próprios. A avaliação do corpo docente não entrou em vigor durante o congelamento de carreiras ocorrido entre 2011 e 2017. A partir de 2018, algumas UO alteraram a posição remuneratória de vários professores e investigadores na sequência das suas avaliações de desempenho.

O RAA sublinha que, no período de 2017 a 2022, a ULisboa abriu 748 concursos para a carreira docente, envolvendo 823 lugares, dos quais 279 para 301 lugares de Professor Auxiliar, 337 para 402 lugares de Professor Associado e 132 para 142 lugares de Professor Catedrático, embora o somatório dos lugares abertos não coincida com o total indicado de 823. (Ressalta-se que os concursos para Professor Auxiliar não podem ser considerados concursos de promoção).

No que diz respeito aos investigadores, refere-se que no período de 2017 a 2022, ao abrigo do Estatuto da Carreira de Investigação Científica (ECIC) e da legislação de promoção do emprego científico, foram abertos 57 concursos para 67 postos de recrutamento e promoção, dos quais os seguintes podem ser considerados concursos de promoção: 9 concursos para 10 lugares de Investigador Principal e 5 concursos para 5 lugares de Investigador Coordenador, no âmbito da ECIC, e 13 concursos para 20 lugares de Investigador Principal e 4 concursos para 5 lugares de Investigador Coordenador, ao abrigo do Decreto-Lei n. 112/2021.

Durante a visita, a CAE observou que os docentes e investigadores estão geralmente satisfeitos com o seu trabalho e, mesmo que, de alguma forma, frustrados com as suas carreiras, reconhecem que as regras limitantes vêm de fora e que a ULisboa por si só não pode mudar as coisas.

A CAE considera que a ULisboa tem uma estratégia institucional e adota políticas de promoção do pessoal docente e de investigação, embora ainda não cumpra os rácios legais definidos para as categorias de professor catedrático e professor associado relativamente ao total do pessoal docente da carreira (como já mencionado no ponto 6.1.1).

A CAE também recomenda alinhar as avaliações que são realizadas internamente na universidade aos princípios do COARA, focando-se cada vez mais na qualidade das contribuições em vez de apenas na sua quantidade. Por exemplo, conceber processos de avaliação de professores centrados mais em objectivos qualitativos individuais do que em padrões quantitativos mínimos, globais, a cumprir.

6.1.3. Promoção do pessoal docente e investigador (EN)

SAR emphasises that ULisbon has a promotion policy for teaching and research staff based on three types of actions: the opening of international recruitment competitions, the opening of promotion competitions and the change of remunerative position because of performance evaluation.

It should also be noted that the OU have defined multiannual hiring plans to increase the predictability and rationality of hiring decisions, which has allowed to define a plan for promotion to intermediate and top categories, using legal mechanisms and guaranteeing the principle of financial balance, as well as the opening of competitions for the recruitment of new teachers, thus allowing for rejuvenation in the face of estimated future retirements.

In 2014, the institution approved the ULisbon Faculty Performance Evaluation Regulations, followed by the approval by some Schools of their own regulations. The evaluation of teaching staff did not take effect during the career freeze that took place between 2011 and 2017. As of 2018, some OU have changed the remunerative position of several teachers and researchers following the results of their performance appraisals.

The SAR emphasises that, in the period from 2017 to 2022, ULisbon opened 748 competitions for the teaching career, involving 823 posts, of which 279 for 301 Assistant Professor posts, 337 for 402 Associate Professor posts and 132 for 142 Full Professor posts, although the sum of the posts opened does not coincide with the total indicated of 823. (It should be noted that the competitions for Assistant Professor cannot be considered as promotion competitions).

With regard to researchers, it is stated that in the period from 2017 to 2022, under the Statute of the Scientific Research Career (ECIC) and legislation to promote scientific employment, 57 competitions were opened for 67 recruitment and promotion posts, of which the following can be considered as promotion competitions: 9 competitions for 10 Principal Researcher posts and 5 competitions for 5 Coordinating Researcher posts, under ECIC, and 13 competitions for 20 Principal Researcher posts and 4 competitions for 5 Coordinating Researcher posts, under Decree-Law no. 112/2021.

During the visit, EAT observed that the teaching and research staff are generally satisfied with their work and, even if, in some way, frustrated with their careers, they recognise that the limiting rules come from the outside and that ULisbon alone cannot change things.

EAT considers that ULisbon has an institutional strategy and adopts policies for the promotion of teaching and research staff, although it does not yet comply with the legal ratios defined for the categories of full professor and associate professor in relation to the total number of career teaching staff (as already mentioned in point 6.1.1).

EAT also recommends aligning the evaluations that are carried out internally at the university to the principles of COARA, focusing more and more on the quality of the contributions instead of the quantity. For example, design teacher evaluation processes focused more on individual qualitative goals than on global minimum standards to be met.

6.1.4. Políticas de desenvolvimento e bem-estar para o pessoal docente e investigador (PT)

O RAA sublinha que a ULisboa tem uma estratégia e políticas definidas em matéria de saúde e bem-estar que vão muito além daquilo que está legalmente obrigada a fazer, nomeadamente consultas de saúde ocupacional; e que pretende promover a saúde, o bem-estar e estilos de vida saudáveis entre os membros da sua comunidade académica, criando as condições necessárias, tanto em termos de instalações como de atividades e iniciativas. Para tal, a ULisboa está a realizar inquéritos anónimos aos três grupos da sua comunidade académica sobre os seus níveis de stress e bem-estar, com vista à implementação de medidas adequadas e ao desenvolvimento de cursos de formação em primeiros socorros psicológicos.

Entretanto, constata-se que a maioria das UO dispõe de centros de Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho ou equivalente, que procuram monitorizar e avaliar a adequação das condições de trabalho de todos os membros da comunidade (instalações, espaço disponível para trabalhar, equipamentos, iluminação, ruído, ar condicionado, mobiliário) e, eventualmente, outras condições mais gerais de bem-estar.

De referir que a ULisboa dispõe de dois Centros Médicos: um localizado no Estádio Universitário de Lisboa e outro no Alto da Ajuda, onde estão disponíveis consultas de diversas especialidades.

O RAA destaca ainda a oferta de atividades culturais e desportivas e a promoção do envolvimento ativo da comunidade académica nas mesmas, apresentando todos os anos uma agenda cultural abrangente, que inclui, entre outros, concertos, música coral, peças de teatro e exposições.

A promoção do desporto, da saúde e do lazer é assegurada pelo Estádio Universitário de Lisboa, com instalações desportivas localizadas na Cidade Universitária e no Campus da Ajuda, oferecendo preços e condições especiais para a comunidade académica.

Nos serviços centrais foi criada o Grupo de Trabalho Bem-Estar e Saúde para prover vários serviços de apoio e para a avaliação dos níveis de stress dos colaboradores.

As iniciativas de responsabilidade social, de forma voluntária e coletiva, são também mencionadas, como um importante instrumento de interação entre os membros da comunidade académica e a sociedade, permitindo participar pro bono em projetos de solidariedade existentes ou criando programas próprios.

A CAE considera que a ULisboa tem uma política e implementa, centralmente ou através das UO, um conjunto significativo de ações adequadas ao desenvolvimento, à saúde e ao bem-estar do seu pessoal docente e investigador e recomenda que essas ações sejam disseminadas por todas as UO com uma coordenação, por exemplo, pelo Grupo de Trabalho para o Bem-estar e a Saúde.

6.1.4. Políticas de desenvolvimento e bem-estar para o pessoal docente e investigador (EN)

SAR emphasises that ULisbon has a strategy and defined policies in terms of health and well-being that go far beyond what it is legally obliged to do, namely occupational health consultations, and that it intends to promote health, well-being, and healthy lifestyles among the members of its academic community, creating the necessary conditions, both in terms of facilities and activities and initiatives. To this end, ULisbon is carrying out anonymous surveys of the three groups in its academic community about their levels of stress and well-being, with a view to implementing appropriate measures and developing training courses in psychological first aid.

Meanwhile, it is reported that most OU have Health, Safety and Hygiene at Work centres or equivalent, which seek to monitor and assess the adequacy of working conditions for all members of the community (facilities, space available for work, equipment, lighting, noise, air conditioning, furniture) and, possibly, other more general conditions of well-being.

It should be noted that ULisbon has two Medical Centres: one located in Lisbon's University Stadium and the other in Alto da Ajuda, where consultations are available for various specialities.

SAR also highlights the range of cultural and sporting activities on offer and the promotion of the active involvement of the academic community in them, presenting a wide-ranging cultural agenda every year, which includes, among others, concerts, choir music, theatre plays and exhibitions.

The promotion of sport, health and leisure is ensured by the Estádio Universitário de Lisbon, with sports facilities located on the Cidade Universitária Campus and the Ajuda Campus, offering special prices and conditions for the academic community.

In the central services a Well-being and Health – Task force was created for several support services and for assessing the levels of stress of the staff.

Initiatives in social responsibility are also mentioned, on a voluntary and collective basis, as an important instrument of interaction between members of the academic community and society, participating pro bono in existing solidarity projects or creating their own programmes.

EAT considers that ULisbon has a policy and implements, centrally or through the OU, a significant set of actions appropriate to the development, health and well-being of its teaching and research staff and recommends that those actions should be spread through all OUs with a coordination, for instance, by the Well-being and Health Task Force.

6.1.5. Especificidades das unidades orgânicas (PT)

O RAA não menciona quaisquer especificidades (positivas ou negativas) das unidades orgânicas em termos de pessoal docente e investigador.

6.1.5. Especificidades das unidades orgânicas (EN)

SAR does not mention any specificities (positive or negative) of the organisational units in terms of teaching and research staff.

Comentário aos Dados Estatísticos - Pessoal não docente, Tabela 6. (PT)

O número total de pessoal técnico, administrativo e de gestão era de 2.339 (2020/21). Mais de 70% são mulheres. A maioria tem entre 40 e 59 anos; 38% possuem bacharelado e 11% mestrado, aproximadamente.

Comentário aos Dados Estatísticos - Pessoal não docente, Tabela 6. (EN)

The total number of technical, administrative, and managerial staff is 2339 (20/21). More than 70% are female. The majority is between 40 and 59 years old. 38% have a bachelor's degree and 11% a master's degree approximately.

6.2.1. Adequação do pessoal técnico, administrativo e de gestão (PT)

O RAA afirma que a ULisboa tem uma estratégia de motivação dos recursos humanos, com vista a aumentar os níveis de produtividade e excelência no trabalho, o que passa, sobretudo, pela melhoria da qualificação do recrutamento e pela aposta na formação qualificada. No entanto, afirma que a concretização desta estratégia esbarrou nas limitações decorrentes da aplicação da Lei de Execução Orçamental e do sistema de progressão nas carreiras na Administração Pública.

Alega-se que as limitações legais restringiram severamente a capacidade de contratar o pessoal necessário. Apesar disso, a ULisboa tem apostado na contratação de quadros técnicos e administrativos mais qualificados, com elevados níveis de qualificação académica, optando, sempre que possível, pela abertura de concursos para a carreira e categoria de Técnico Superior em detrimento de quadros das carreiras de Assistente Técnico e Assistente Operacional, dada a versatilidade e autonomia dos Técnicos Superiores.

A maior parte do pessoal técnico e administrativo é qualificado e possui formação especializada, com bacharelado e mestrado. No final de 2021, a ULisboa contava com 2.349 funcionários técnicos e administrativos, ou 2.346,2 ETI, dos quais 1.262 (cerca de 54 por cento) possuíam qualificação de ensino superior. Verifica-se também que o pessoal técnico e administrativo é relativamente jovem, com 1292 (cerca de 55 por cento) com idades até aos 49 anos.

Relatam-se também dificuldades sentidas na retenção de trabalhadores, muitas das quais atribuídas à imposição de quotas pelo SIADAP, o que não tem permitido uma avaliação adequada do desempenho dos trabalhadores e impede assim a sua progressão normal de acordo com o seu desempenho. A ULisboa também enfrenta uma elevada rotatividade de pessoal de TI porque as escalas salariais da administração pública não são competitivas com as do sector privado.

A igualdade de género não está alcançada dado que mais de 71% dos funcionários são mulheres.

A CAE conclui que, apesar das dificuldades assinaladas no RAA, os quadros técnicos, administrativos e de gestão são qualificados e possuem formação especializada para o desempenho das suas funções, nomeadamente em termos de categorias, níveis de qualificação e distribuição etária, embora se possa deduzir que não são suficientes em número.

6.2.1. Adequação do pessoal técnico, administrativo e de gestão (EN)

SAR states that ULisbon has a strategy for motivating human resources, with a view to increasing levels of productivity and excellence in the work, which involves, above all, improving recruitment qualifications and investing in qualified training. However, it states that the realisation of this strategy has come up against the limitations arising from the application of the Budget Execution Law and the career development system in the Public Administration.

It is claimed that the legal limitations have severely constrained the ability to hire the necessary staff. Despite this, ULisbon has invested in hiring more qualified technical and administrative staff, with high levels of academic qualification, opting, whenever possible, to open competitions for the career and category of Senior Technician to the detriment of staff in the careers of Technical Assistant and Operational Assistant, given the versatility and autonomy of Senior Technicians.

Most technical and administrative staff are qualified and have specialised training, with bachelor's and master's degrees. At the end of 2021, ULisbon had 2349 technical and administrative staff, or 2346.2 FTE, of which 1262 (around 54 per cent) had a higher education qualification. It can also be seen that the technical and administrative staff is relatively young, with 1292 (around 55 per cent) aged up to 49.

It is also reported difficulties experienced in retaining workers, many of which are attributed to the imposition of quotas by SIADAP, which has not allowed an adequate assessment of workers' performance and thus prevents their normal progression according to their performance. ULisbon is also facing a high turnover of IT staff because public administration pay scales are not competitive with those in the private sector.

Gender equality is not achieved given that more than 71% of staff are female.

EAT concludes that, despite the difficulties reported in the SAR, the technical, administrative and management staff are qualified and have specialised training to carry out their tasks, particularly in terms of categories, qualification levels and age distribution, although it can be deduced that they are not sufficient in number.

6.2.2. Estruturas de apoio ao pessoal técnico, administrativo e de gestão (PT)

O RAA afirma que a ULisboa está particularmente preocupada em apoiar o desenvolvimento, a participação e a melhoria contínua dos seus trabalhadores técnicos e administrativos. Este apoio inclui o incentivo à participação em programas de pós-graduação, mestrado e doutoramento, bem como a disponibilização de cursos e ações de formação profissional, o que se traduz não só no apoio financeiro aos custos de formação, mas também na disponibilização do tempo necessário para a sua realização. O apoio à formação é garantido pela respetiva UO e também pelos Serviços Centrais, que asseguram diversas atividades que a UO pode solicitar (incluindo a produção de relatórios sobre necessidades de formação). Existe um Plano Anual de Formação; e protocolos com entidades formadoras, que permitem aos colaboradores da ULisboa beneficiar de condições de participação mais favoráveis.

Para além da formação, é de realçar o investimento que tem sido feito na renovação do parque informático de forma a otimizar o trabalho dos quadros técnicos e administrativos, nomeadamente a aquisição de computadores portáteis que tem permitido uma maior flexibilidade e mobilidade (interna e externa), facilitando, entre outras coisas, o acesso ao regime de teletrabalho (conciliação da vida profissional e familiar) que permite o teletrabalho subordinado durante alguns dias da semana, de acordo com as especificidades de cada serviço e sempre que o conteúdo funcional o permita.

O RAA destaca ainda a política de incentivo à participação de quadros técnicos e administrativos no programa de mobilidade Erasmus para quadros, o que tem permitido conhecer e trocar boas práticas nas respetivas áreas de competência.

A ULisboa, através dos seus Serviços de Ação Social (SAS), disponibiliza uma Unidade de Apoio à Criança, um serviço aos descendentes da comunidade académica, que promove o bem-estar e o desenvolvimento psicomotor e intelectual de cada criança.

De referir ainda que a instituição apresenta todos os anos uma vasta agenda cultural, incluindo concertos, música coral, peças de teatro, exposições, entre outros, e que incentiva a comunidade académica a participar, em particular, no Coro e no Grupo de Teatro da ULisboa.

O RAA informa que a ULisboa disponibiliza espaços para todos os trabalhadores técnicos e administrativos, como refeitórios com eletrodomésticos de apoio (micro-ondas, frigorífico, máquina de lavar loiça), cantinas, parques de estacionamento e salões.

Durante a visita, a CAE constatou que ao falar do impacto do processo de fusão nas atividades do pessoal não docente, este último enfatizou fortemente o desenvolvimento de um sentimento de pertença e a construção progressiva de uma identidade institucional. Hoje, ao contrário de há alguns anos, sentem que existe uma cultura institucional, única. A elaboração de grandes projetos interdisciplinares, por exemplo, tem exigido muitas reuniões de diversas UO, o que aproxima todas as escolas. Os funcionários não docentes referiram nas reuniões que começam a trabalhar em conjunto e, sobretudo, a aprender uns com os outros, pela necessidade de articular o seu trabalho em projectos ou programas interdisciplinares e no domínio da Garantia da Qualidade, para a qual criaram uma rede.

A CAE também constatou que os colaboradores valorizam muito a formação, por exemplo foram todos formados para o Fénix; e também valorizam a possibilidade de mobilidade dentro da grande estrutura que é a ULisboa.

A CAE considera que, de uma forma geral, a ULisboa disponibiliza e organiza mecanismos, estruturas e atividades de apoio ao pessoal técnico, administrativo e de gestão para o bom desempenho das suas funções, nomeadamente ações de formação, condições para melhoria de qualificações formais e diversas atividades culturais e sociais, com várias evidências sendo apresentadas sobre a implementação e uso concreto destes.

A CAE considera também muito positiva a possibilidade de mobilidade de pessoal entre UO e recomenda não só mantê-la, mas também reforçá-la e formalizá-la em regulamento.

6.2.2. Estruturas de apoio ao pessoal técnico, administrativo e de gestão (EN)

SAR states that ULisbon is particularly concerned with supporting the development, participation, and continuous improvement of its technical and administrative workers. This support includes encouraging participation in post-graduate, master's and doctoral programmes, as well as the provision of professional training courses and actions, which not only translates into financial support for training costs, but also the provision of the time needed to carry them out. Support for training is provided by the OU and also by the Central Services, which provide various activities that the OU can request (including the production of reports on training needs); the Annual Training Plan; protocols with training entities, which allow ULisbon employees to benefit from more favourable participation conditions.

In addition to training, it is worth highlighting the investment that has been made in renewing the IT park in order to optimise the work of technical and administrative staff, in particular the acquisition of laptops which has allowed for greater flexibility and mobility (internal and external), facilitating, among other things, access to the teleworking regime (reconciliation of work and family life) which allows for subordinate teleworking during some days of the week, according to the specifics of each service and whenever the functional content allows it.

SAR also highlights the policy of encouraging the participation of technical and administrative staff in the Erasmus mobility programme for staff, which has allowed them to learn about and exchange good practices in their respective areas of competence.

ULisbon, through its Social Action Services (SAS), provides a Child Support Unit, a service for the descendants of the academic community, which promotes the well-being and psychomotor and intellectual development of each child.

It should also be noted that the institution presents a vast cultural agenda every year, including concerts, choir music, theatre plays, exhibitions, among others, and that it encourages the academic community to participate in the ULisbon Choir and Theatre Group.

SAR reports that ULisbon provides spaces for all technical and administrative workers, such as dining rooms with support appliances (microwave, fridge, dishwasher), a canteen, car parking and lounges.

During the visit, EAT found that talking about the impact of the merger process on the activities of non-teaching staff, the latter strongly emphasised the development of a sense of belonging and the progressive construction of an institutional identity. Today, unlike a few years ago, they feel that there is a single institutional culture. The preparation of large interdisciplinary projects, for example, has required many meetings of various OUs, which has brought all the schools closer together. Non-teaching staff referred in the meetings that they are beginning to work together and, above all, to learn from each other, because of the need to articulate their work on cross-disciplinary projects or programmes and in the field of Quality Assurance, for which they have set up a Network.

EAT also found that staff value training very highly, for example they were all trained for Fénix, and they also value the possibility of mobility within the large structure that is ULisbon.

EAT considers that, in general, ULisbon provides and organises the mechanisms, structures and activities to support the technical, administrative and management staff in the proper performance of their duties, namely training actions, facilities for improving formal qualifications and various cultural and social activities, with several pieces of evidence being presented on the concrete implementation and use of these.

The EAT also considers the possibility of staff mobility between OUs to be very positive and recommends not only maintaining it, but also reinforcing it and formalising it in regulations.

6.2.3. Promoção do pessoal técnico, administrativo e de gestão (PT)

O RAA afirma que a ULisboa tem uma estratégia de promoção de pessoal técnico, administrativo e de gestão que passa pela aplicação de políticas de recrutamento, promoção de carreira e valorização de pessoal técnico, administrativo e de gestão. Para o efeito, prossegue uma política de estímulo à qualidade e de premiação do mérito, nomeadamente através do SIADAP, recorrendo, para além das alterações obrigatórias da posição remuneratória, a alterações remuneratórias dos dirigentes.

Afirma-se ainda que a ULisboa adota uma política de incentivo aos quadros técnicos, administrativos e de gestão para a obtenção de níveis superiores de formação académica, nomeadamente, promovendo a frequência de licenciaturas, mestrados ou doutoramentos, e concedendo as facilidades necessárias para tal.

O RAA refere a existência de constrangimentos externos que impedem a implementação de verdadeiras políticas de progressão na carreira, sendo um deles as limitações exigidas pela aplicação do sistema de avaliação SIADAP, cuja imposição de quotas de progressão em cada ano não permite ver plenamente refletida a avaliação do mérito individual. Outra restrição é a lenta progressão e a correspondente mudança nos níveis salariais.

A ULisboa quer contrariar a precariedade e a multiplicidade de relações laborais através do recurso mais frequente a relações laborais permanentes.

Destaca-se ainda a utilização, de forma significativa e sempre que possível, da mobilidade intercarreiras, quer para uma melhor gestão de recursos, quer como forma de permitir o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, procurando adaptar as suas carreiras ao seu nível de escolaridade. .

O RAA destaca, outrossim, a prossecução de uma política de mobilidade profissional interna para que os quadros técnicos, administrativos e de gestão se mantenham motivados e adequados às funções que desempenham, tendo sido desenvolvido na ULisboa o programa Mobilidade Interna, aberto a todo o pessoal técnico, administrativo e de gestão de toda a Universidade.

Por último, refere-se à existência de planeamento de contratação de pessoal técnico, administrativo e de gestão, com vista à satisfação e reforço de necessidades a médio-longo prazo e ao fortalecimento e rejuvenescimento do pessoal em causa.

A CAE considera adequadas a estratégia e as políticas institucionais implementadas pela instituição para a promoção de quadros técnicos, administrativos e de gestão, considerando, nomeadamente: mecanismos de avaliação de desempenho e resultados; planos de formação; e planos de progressão na carreira.

6.2.3. Promoção do pessoal técnico, administrativo e de gestão (EN)

SAR states that ULisbon has a strategy for the promotion of technical, administrative and management staff which involves the application of recruitment policies, career promotion and the valorisation of technical, administrative and management staff.

To this end, it pursues a policy of stimulating quality and rewarding merit, namely through SIADAP, using, in addition to compulsory changes in remunerative position, the use of managerial remuneration changes.

It is also stated that ULisbon adopts a policy of encouraging technical, administrative and management staff to obtain higher levels of academic training, namely by promoting the attendance of bachelor's, master's or doctoral degrees, granting the necessary facilities to do so.

The SAR mentions the existence of external constraints that prevent the implementation of genuine career development policies, one of them being the limitations required by the application of the SIADAP assessment system, whose imposition of quotas on progression each year does not allow individual merit to be fully reflected. Another constraint is the slow progression and corresponding change in pay levels.

ULisbon wants to counteract precariousness and the multiplicity of employment relationships by making more frequent use of permanent employment relationships.

It is also highlighted the use, in a significant way and whenever possible, of inter-career mobility, both for better resource management and as a means of allowing the personal and professional development of workers, seeking to adapt their careers to their level of education.

SAR also highlights the pursuit of a policy of internal job mobility so that technical, administrative and management staff remain motivated and suited to the roles they perform, with the Internal Mobility program having been developed at ULisbon, open to all technical, administrative and management personnel of the entire University.

Finally, it refers to the existence of planning for the hiring of technical, administrative and management staff, with a view to meeting and reinforcing needs in the medium-long term and strengthening and rejuvenation.

EAT considers the institutional strategy and policies implemented by the institution to promote technical, administrative and management staff to be appropriate, considering, in particular: performance evaluation mechanisms and results; Formation plan; career progression plan.

6.2.4. Políticas de desenvolvimento e bem-estar para o pessoal técnico, administrativo e de gestão (PT)

Os comentários já incluídos no ponto 6.1.4 são aqui repetidos, dado que a maior parte das políticas e ações referidas aplicam-se também ao pessoal técnico, administrativo e de gestão.

Adicionalmente, merecem destaque algumas especificidades relativas ao pessoal técnico, administrativo e de gestão, como é o caso da prossecução de uma política de promoção da conciliação da vida profissional e familiar através da concessão de flexibilidade, nos termos legais, no desempenho de funções, nomeadamente através do recurso ao teletrabalho, da aplicação de vários tipos de horários de trabalho (horário contínuo), e da concessão de isenções (amamentação e alimentação láctea). Outra especificidade decorre do conhecimento dos resultados do inquérito aos quadros técnicos e administrativos, realizado em 2022, com uma taxa de resposta superior a 60%, que estão a ser divulgados nas diferentes UO e serviços, para desenhar, junto das respetivas Direções, estratégias de atuação, a fim de reduzir os riscos psicossociais desses profissionais. Integram a estratégia de bem-estar as seguintes iniciativas globais: adaptação e implementação de um programa piloto de intervenção, em formato online, dirigido a todas as pessoas que apresentem uma situação ligeira de stress e ansiedade; manutenção e reforço das ações de formação existentes na área comportamental; definição de uma "linha verde" de atendimento psicológico para todos os profissionais.

A CAE considera que a ULisboa tem uma política e implementa, centralmente ou através da respetiva UO, um conjunto significativo de ações adequadas ao desenvolvimento, saúde e bem-estar dos seus quadros técnicos, administrativos e de gestão.

6.2.4. Políticas de desenvolvimento e bem-estar para o pessoal técnico, administrativo e de gestão (EN)

The comments already included in point 6.1.4 are repeated here, given that most of the policies and actions referred to apply to technical there also, administrative and management personnel.

Additionally, some specificities relating to technical, administrative and management personnel deserve to be highlighted, as is the case with the pursuit of a policy to promote the reconciliation of work and family life through the granting of flexibility, under legal terms, in the performance of functions, namely through the use of teleworking, the application of various types of working hours (continuous working hours), and the granting of exemptions (breastfeeding and milk feeding). Another specificity derives from the knowledge of the results of the survey of technical and administrative staff, carried out in 2022, with a response rate of over 60%, which are being disseminated in the different UO and services, to design, with the respective Directorates, strategies for action, in order to reduce the psychosocial risks of these professionals. The following global initiatives are part of the well-being strategy: adaptation and implementation of a pilot intervention program, in an online format, aimed at everyone who presents a mild situation of stress and anxiety; maintenance and reinforcement of existing training actions in the behavioural area; definition of a “green line” of psychological care for all professionals.

EAT considers that ULisbon has a policy and implements, centrally or through the OU, a significant set of actions appropriate to the development, health, and well-being of its technical, administrative and management staff.

6.2.5. Especificidades das unidades orgânicas (PT)

O RAA não menciona qualquer especificidade (positiva ou negativa) das UO em termos de pessoal técnico, administrativo e de gestão.

6.2.5. Especificidades das unidades orgânicas (EN)

SAR does not mention any specificity (positive or negative) of the OU in terms of technical, administrative and management staff.

6.3.1. Adequação das instalações (PT)

O RAA considera que os espaços da ULisboa são adequados à missão e às atividades desenvolvidas e encontram-se em bom estado de conservação, embora exista alguma disparidade na idade e no estado de conservação das instalações das suas UO, possuindo algumas instalações e espaços mais modernos do que outros. No entanto, considera-se que existe uma preocupação generalizada com o estado de conservação e modernização dos espaços, o que é demonstrado pelos projetos recentemente executados no ISEG, na FM e na residência da Ajuda, bem como nos que estão em curso no novo edifício da FF, em residências na Cidade Universitária e no Pavilhão de Portugal.

Destaca-se ainda que todas as UO dispõem de salas de aula, salas de estudo, bibliotecas, laboratórios, auditórios, zonas de lazer, restaurantes, residências, espaços desportivos e museus. As salas de aula estão equipadas com os recursos audiovisuais e tecnológicos necessários, com dimensões e mobiliário adequados ao número de alunos, dispo de anfiteatros ou salas mais pequenas, algumas das quais equipadas com materiais específicos e adequados aos conteúdos nelas abordados. Estão também disponíveis salas de estudo e informática (devidamente mobiladas e equipadas) para os alunos estudarem e/ou realizarem trabalhos de grupo.

O RAA afirma que as bibliotecas da ULisboa estão devidamente equipadas, possuem um acervo muito rico em diferentes áreas do conhecimento e subscrevem bases de dados com acesso a e-books, como Springer, Cambridge Histories Online, Oxford Handbooks Online, Taylor & Francis e JSTOR Arts and Sciences V, VIII, XI e XIII, bem como o Serviço EDS (Ebsco Discovery Service).

A ULisboa dispõe de uma vasta oferta de espaços de restauração, como bares e cafetarias com mesas interiores e exteriores, estando também disponíveis micro-ondas para permitir à comunidade trazer as suas refeições de casa. Ainda na área da restauração, a ULisboa disponibiliza diversas cantinas com refeições a preços mais acessíveis, nomeadamente a Cantina Velha (situada na Cidade Universitária e com capacidade para 1000 lugares), a Cantina da Ajuda (situada no Campus da Ajuda e que tem 820 lugares) e as de algumas UO fora destes campi, como as do Técnico, ISEG e FMH.

De realçar também a disponibilidade de espaços para a prática desportiva, como o Estádio Universitário de Lisboa (EUL), cujas instalações incluem sete grandes campos de jogos, um campo de golfe, um centro de ténis e padel, dois pavilhões desportivos, um centro de fitness, uma pista de atletismo e uma piscina coberta, além de Centro Médico. Por sua vez, no Campus da Ajuda encontra-se o Centro Desportivo e de Atividades Físicas (CEDAR), um complexo desportivo composto por um pavilhão, uma sala de ginástica e quatro estúdios.

Em termos de alojamento para a comunidade académica, a ULisboa dispõe atualmente de 19 residências de estudantes e 3 residências para professores e investigadores, tendo sido feito um forte investimento nos últimos anos para disponibilizar mais residências. Assim, em 2019 foi inaugurada a Residência da Ajuda e em 2022, deu-se continuidade ao plano de construção de novas residências para estudantes, com a construção do Edifício 1 das Residências da Cidade Universitária, as obras de transformação da Cantina 2 em residência de estudantes e a construção da segunda fase da Residência da Ajuda.

No que diz respeito aos equipamentos adequados à realização de atividades culturais e de lazer, o RAA destaca os Jardins Botânicos (Lisboa, Ajuda e Tropical), os Museus, a Aula Magna e o Pavilhão de Portugal. Os Jardins Botânicos (Lisboa, Ajuda e Tropical) albergam importantes exemplares de flora de diversas proveniências e são considerados exemplares de arquitetura paisagística de referência. Os Museus estão dotados de um notável património científico nas áreas das Ciências, Tecnologias e História Natural, incluindo um observatório astronómico e integrando um Serviço de Animação Educacional e Cultural especialmente dirigido ao público jovem. A Aula Magna é um auditório com capacidade para 1.800 lugares, utilizado para sessões formais, congressos e shows. O Pavilhão de Portugal é um espaço destinado a exposições e conferências, localizado num edifício emblemático do Parque das Nações.

Destaca-se ainda que a ULisboa dispõe de 8 arquivos históricos, 2 bibliotecas históricas, 31 coleções documentais históricas e cerca de 16.000 títulos publicados até ao século XVIII.

A CAE considera que, em geral, a ULisboa está dotada de instalações (bibliotecas, salas de informática, laboratórios, espaços dedicados ao estudo, zonas de lazer, restaurantes, residências, espaços desportivos, museus, etc.) adequadas às atividades desenvolvidas pela instituição e para diferentes segmentos da sua população, e tem a preocupação de preservar o seu estado de conservação; o qual, no entanto, em algumas UO apresenta algum nível de insuficiência e de degradação.

A CAE compreende a preocupação da equipa da reitoria, manifestada nas reuniões, de que a falta de residências estudantis se tornou um fator de alto risco para a ULisboa, que já regista desistências por incapacidade dos estudantes para pagar renda. Este é um problema comum a outras IES, mas que é mais grave em Lisboa. A ULisboa deverá, portanto, encontrar soluções alternativas o mais rapidamente possível, recorrendo ao apoio de stakeholders externos ou de outras entidades..

6.3.1. Adequação das instalações (EN)

SAR considers that ULisbon's spaces are suitable for the mission and activities carried out and are in a good state of conservation, although there is some disparity in the age and state of conservation of its UO's facilities, some having more modern facilities and spaces than others. However, it is considered that there is a widespread concern about the state of conservation and modernization of spaces, which is demonstrated by the projects recently carried out at ISEG, FM and the Ajuda residence, as well as those underway in the new FF building, in residence in the University City and the Portugal's Pavilion. It is also highlighted that all OU have classrooms, study rooms, libraries, laboratories, auditoriums, leisure areas, restaurants, residences, sports spaces, and museums.

The classrooms are equipped with the necessary audio-visual and technological resources, with dimensions and furniture suitable for the number of students, with amphitheatres or smaller rooms, some of which are equipped with specific materials suited to the content covered in them.

Study and computer rooms (properly furnished and equipped) are also available for students to study and/or carry out group work.

SAR states that ULisbon's libraries are properly furnished, have a very rich collection in different areas of knowledge and subscribe to databases with access to e-books, such as Springer, Cambridge Histories Online, Oxford Handbooks Online, Taylor & Francis and JSTOR Arts and Sciences V, VIII, XI and XIII, as well as the EDS Service (Ebsco Discovery Service).

ULisbon has a wide range of restaurant spaces, such as bars and cafeterias with indoor and outdoor seating, and microwaves are also available to allow the community to bring their meals from home. Still in the field of restaurants, ULisbon offers several canteens with meals at more affordable prices, namely Cantina Velha (located in Cidade Universitária and with a capacity of 1000 seats), Cantina da Ajuda (located in Campus da Ajuda and which has 820 seats) and those of some UO outside these campuses, such as Técnico, ISEG and FMH.

It is also worth highlighting the availability of spaces for sports, such as the Lisbon University Stadium (EUL), whose facilities include seven large playing fields, a golf course, a tennis and padel centre, two sports pavilions, a fitness centre, a track athletics and indoor swimming pool, in addition to a Medical Centre. In turn, on the Ajuda Campus is the Sports and Physical Activities Centre (CEDAR), a sports complex consisting of a pavilion, an exercise room and four studios.

In terms of accommodation for the academic community, ULisbon currently has 19 student residences and 3 residences for teachers and researchers, with strong investment being made in recent years to provide more residences. Thus, in 2019 the Ajuda Residence was inaugurated and in 2022, the plan to build new residences for students continued, with the construction of Building 1 of the University City Residences, the works to transform Cantina 2 into a student residence and the construction of the second phase of the Ajuda Residence.

With regard to appropriate facilities for cultural and leisure activities, the SAR highlights the Botanical Gardens (Lisbon, Ajuda and Tropical), the Museums, the Aula Magna and the Portuguese Pavilion. The Botanical Gardens (Lisbon, Ajuda and Tropical) house important examples of flora from different sources and are considered examples of reference landscape architecture. The Museums are equipped with a remarkable scientific heritage in the areas of Sciences, Technologies and Natural History, including an astronomical observatory, integrating an Educational and Cultural Entertainment Service especially aimed at young audiences. The Aula Magna is an auditorium with a capacity of 1800 seats, used for formal sessions, congresses, and shows. The Portugal's Pavilion is a space intended for exhibitions and conferences, located in an emblematic building in Parque das Nações.

It is also highlighted that ULisbon has 8 historical archives, 2 historical libraries, 31 historical documentary collections and around 16,000 titles published up to the 18th century.

EAT considers that, in general, ULisbon is equipped with facilities (libraries, computer rooms, laboratories, spaces dedicated to study, leisure areas, restaurants, residences, sports spaces, museums, etc.) suitable for the activities developed by the institution and for different segments of its population, with concern about preserving its state of conservation, which, however, in some OU has some level of insufficiency and of degradation.

The EAT understood the rectorate's team's concern, expressed at the meetings, that the lack of student residences has become a high-risk factor for ULisbon, which is already experiencing dropouts due to students' inability to pay rent. This is a problem common to other HEIs, but one that is more serious in Lisbon. ULisbon should therefore find alternative solutions as soon as possible, using support from external stakeholders or others.

6.3.2. Adequação dos equipamentos (PT)

O RAA considera que a ULisboa está dotada de meios digitais e tecnológicos adequados às atividades desenvolvidas.

Assim, verifica-se que os campi estão cobertos pela rede wireless (eduroam), permitindo que toda a comunidade tenha acesso gratuito à internet, e que a instituição adquire regularmente equipamentos digitais e tecnológicos para adaptar/renovar os existentes, sendo alguns deles transversais a todas as UO, enquanto outros, mais específicos, são adquiridos apenas por algumas UO e/ou serviços. O RAA inclui uma longa lista das mais recentes aquisições de hardware e software. Afirma o RAA que existe a preocupação em manter os equipamentos em bom estado de funcionamento, garantindo a sua substituição ou a dos seus componentes sempre que necessário.

Destaca ainda o significativo investimento realizado nos últimos anos na consolidação de sistemas informáticos habitualmente utilizados, tendo sido desenvolvidos e/ou instalados, entre outros: o sistema SAP, para gestão financeira, administrativa, patrimonial, de recursos humanos e de projetos; o sistema Fenix, para gestão de recursos académicos; o Sistema Koha, para gestão de Bibliotecas; e o Sistema EduGain, para autenticação centralizada. Refere-se também à renovação das infra-estruturas de rede e informática, para garantir a eficácia e fiabilidade de todos estes sistemas.

O RAA esclarece ainda que a ULisboa continua a trabalhar para atingir os objetivos da revolução digital preconizados pela agenda 20-25 da UE, melhorando o desempenho da rede, de forma a apoiar as necessidades do 5G, promovendo a conectividade entre os vários sistemas envolvidos e entre estes e os seus congéneres de outras universidades, no âmbito do consórcio UNITE, com destaque para a participação na construção de um Metacampus, que permitirá a gestão de programas de mobilidade de estudantes, professores, investigadores e quadros técnicos e administrativos entre as universidades daquela aliança.

No contexto da melhoria contínua da segurança informática, o RAA destaca o desenvolvimento de diversas atividades, incluindo a sensibilização para a cibersegurança na comunidade académica.

Relativamente aos sistemas de informação, o RAA destaca o reforço da automatização dos processos académicos e de processos noutras áreas funcionais, bem como desenvolvimentos no sistema de gestão académica, no sistema de gestão financeira e de recursos humanos e no sistema de apoio à decisão. Note-se ainda que a desejada consolidação do sistema de gestão de identidade, a autenticação centralizada da ULisboa e a adesão à plataforma EduGain contribuirão para atingir o objetivo estratégico de promoção da coesão e do espírito de identidade. O RAA destaca ainda a importância da realização de reuniões periódicas entre as equipas informáticas das diversas UO da ULisboa, como é o caso da academia Fenix, que tem desenvolvido atividades que visam a formação contínua das equipas que utilizam este sistema, com um impacto positivo nos envolvidos. A instituição pretende estender este conceito a outras áreas, como sistemas de gestão financeira e de recursos humanos, redes e sistemas de administração.

De referir ainda a ligação do sistema de gestão académica à plataforma Erasmus Sem Papel com o objetivo de reforçar a capacidade de intervenção e influência da ULisboa em espaços internacionais estratégicos.

Por último, o RAA refere-se ao trabalho em curso para definição de uma estrutura de processos de Tecnologias de Informação de acordo com as boas práticas ISO 20000 e ITIL, com o objectivo de consolidar um Sistema Interno de Garantia da Qualidade, bem como para desmaterializar a produção de certificados de registo (e diplomas).

A CAE considera que a ULisboa está, em geral, dotada de equipamentos (meios digitais e tecnológicos) apropriados para as atividades desenvolvidas pela instituição e para a sua população, com clara preocupação pela permanente manutenção e modernização daqueles, embora tenham sido reportadas deficiências em algumas UO.

A CAE reconhece também a boa adequação da infraestrutura física e o excelente trabalho colaborativo entre as UO no desenvolvimento de procedimentos comuns. Assim, a CAE entende que esta dinâmica de colaboração deve ser aproveitada o mais rapidamente possível para estabelecer ligações diretas e automáticas entre os sistemas de informação das diversas UO, tal como esperado e desejado por todos os stakeholders internos.

6.3.2. Adequação dos equipamentos (EN)

SAR considers that ULisbon is equipped with digital and technological means suitable for the activities carried out.

Thus, it appears that the campuses are covered by the wireless network (eduroam), allowing the entire community to have free access to the internet, and that the institution regularly purchases digital and technological equipment to adapt/renew its equipment, some being transversal to all OU, while others, more specific, are only acquired by some OU and/or services. SAR includes a long list of the most recent hardware and software acquisitions.

IT is stated that there is concern about keeping equipment in good working order, ensuring replacement of equipment or its components whenever necessary.

It is also highlighted the significant investment made in recent years to consolidate commonly used IT systems, having been developed and/or installed, among others: the SAP system, for financial, administrative, asset, human resources, and project management; the Fenix system, for managing academic resources; the Koha System, for managing Libraries; the EduGain System, for centralized authentication. It also refers to the renewal of network and computing infrastructures, to guarantee the effectiveness and reliability of all these systems.

SAR also informs that ULisbon continues to work to achieve the goals of the digital revolution advocated by the EU's 20-25 agenda, improving network performance, in order to support the needs of 5G, promoting connectivity between the various systems involved and between them and its counterparts from other universities, within the scope of the Unite project, with emphasis on participation in the construction of a Metacampus, which will allow the management of mobility programs for students, teachers, researchers and technical and administrative staff between the universities of this alliance.

In the context of continuous improvement in IT security, the SAR highlights the development of several activities, including raising awareness of cybersecurity in the academic community.

Regarding information systems, SAR highlights the reinforcement of the automation of academic processes and processes in other functional areas, as well as developments in the academic management system, the financial and human resources management system and of the decision support system. It is also noted that the desired consolidation of the identity management system, centralized authentication of ULisbon and adherence to the Edugain platform will contribute to achieving the strategic objective of promoting cohesion and the spirit of identity. SAR also highlights the importance of holding periodic meetings between the IT teams of the various OU at ULisbon, as is the case of the Fenix academy, which has developed activities aimed at the continuous training of teams that use this system, with a positive impact on those involved. The institution intends to extend this concept to other areas, such as financial and human resources management systems, network, and systems administration.

It is also worth mentioning the connection of the academic management system to the Erasmus Without Paper platform with the aim of strengthening ULisbon's capacity for intervention and influence in strategic international spaces.

Finally, SAR refers to the ongoing work to define a structure of Information Technology processes in accordance with ISO 20000 and ITIL good practices, with the objective of consolidating an Internal Quality Assurance System, as well as dematerializing the production of registration certificates (diplomas).

EAT considers that ULisbon is, in general, equipped with equipment (digital and technological means) for the activities carried out by the institution and for its population, with clear concern for its permanent maintenance and modernization, although some shortcomings have been reported in some OUs.

The EAT also recognises the good adequacy of the physical infrastructure and the excellent collaborative work between the OUs in the development of common procedures. Therefore, the EAT believes that this dynamic of collaboration should be used as soon as possible to establish direct and automatic linkages between the various OUs' information systems, as expected and desired by all internal stakeholders.

6.3.3. Especificidades das unidades orgânicas (PT)

O RAA refere que, para além de existirem instalações e equipamentos comuns a todas as UO e serviços da ULisboa, há que realçar algumas especificidades em diversas UO.

A FA dispõe de espaços laboratoriais, adequados à área da arquitetura e design, nomeadamente oficinas devidamente equipadas, o Atelier de Moda e Têxtil equipado com maquinaria própria e o Laboratório de Prototipagem Rápida.

A FL, para além da actualização dos equipamentos informáticos, tem investido sobretudo em meios audiovisuais, dotando algumas salas de meios multimédia.

A FM dispõe desde dezembro de 2019 do Edifício Reynaldo dos Santos que, embora apoie o ensino pré e pós-graduado, tem como principal objetivo criar uma infraestrutura que permita a investigação, o desenvolvimento, a valorização e a transferência tecnológica e de conhecimento, por estreita ligação entre a universidade e o setor empresarial, aumentando o empreendedorismo e a transferência de tecnologia na cidade de Lisboa. Destacam-se dois dos centros instalados neste edifício: O Centro de Tecnologia Médica Avançada (CTMA) da FM, integrado no Centro Tecnológico Reynaldo dos Santos (CTRS), está equipado com simuladores e outros equipamentos de formação médico-cirúrgica; e O Centro de Bioimagem (CB – FMUL), também no CTRS, dispõe de equipamentos de Ressonância Magnética de alto campo (3,0 Tesla) integrando ferramentas que permitem realizar estudos diferenciados e aplicar os mais recentes desenvolvimentos na área da imagiologia médica .

A FMD possui duas clínicas universitárias, uma clínica para pacientes com necessidades especiais, um centro cirúrgico, um laboratório de ensino pré-clínico e laboratórios de ensino de prótese dentária. As clínicas estão equipadas com 102 cadeiras dentárias e todos os instrumentos que lhes são naturalmente adstritos, serviço de esterilização, centro cirúrgico, serviço de imagiologia, laboratório pré-clínico (destinado ao ensino em modelo simulado), laboratórios de prótese dentária e laboratório de tecnologias digitais (equipado com fresadoras e impressoras 3D para a produção de dispositivos médicos).

Quanto à FMH, apenas é referido que dispõe de duas unidades de investigação reconhecidas e financiadas pela FCT, o CIPER e o Instituto de Etnomusicologia, ambos dispondo de equipamentos adequados às suas atividades.

Relativamente ao ICS, o RAA apenas menciona a existência de um importante Arquivo de História Social, utilizado tanto no ensino como na investigação.

O FF dispõe de equipamentos muito específicos, nomeadamente um Encapsulador e uma Máquina de Fabrico de Tabletes, e dispõe de uma plataforma comum de reserva de equipamentos (AGENDO).

A FMV dispõe de um Hospital Universitário, equipado com todos os equipamentos médicos de última geração de cirurgia, diagnóstico por imagem (TAC, ressonância magnética, ultrassonografia, raio X), bioquímicos e moleculares. Possui também um conjunto de modelos modernos de animais para o ensino de medicina veterinária. O RAA acrescenta que os laboratórios estão bem equipados, permitindo a realização de atividades de ensino e investigação em todas as áreas das Ciências Veterinárias.

Quanto à FP, é referido que dispõe de uma Biblioteca de Testes, estrutura de apoio ao ensino e à investigação, regendo o seu funcionamento por um regulamento alinhado com o Código de Ética da Ordem dos Psicólogos Portugueses. Possui ainda um conjunto de laboratórios: Laboratório de Psicologia Experimental, Laboratório de EEG, Laboratório de Eye Tracking, Laboratório de Voz, Afetos e Fala e um estúdio de som. Detém também salas de observação e de registo de dados, com as necessárias condições de isolamento acústico, térmico e electromagnético; estando todos os equipamentos informáticos equipados com software para preparação, processamento e análise de dados (E-prime, Qualtrics, SuperLab, Inquisit, Comprehensive Meta – Analysis, entre outros).

O IGOT dispõe de um espaço de Geocomputação (GEOMODLAB), bem como de um laboratório dedicado à monitorização e análise de dados ambientais e atividades de campo (EARTHLAB). Possui também mais de uma centena de licenças para programas avançados de modelação, processamento de imagem, análise de conteúdo e estatística, além de bases de dados estatísticas e bibliográficas.

Destaca-se ainda que o IST dispõe de mais de 50 laboratórios especializados para trabalhos experimentais e mais de 30 laboratórios dedicados às Tecnologias de Informação e Comunicação, existindo laboratórios especializados que abrangem áreas tão diversas como Resistência dos Materiais e Construção, Geotecnia, Química, Biomecânica, Mecatrónica, Robótica, Engenharia Elétrica, Eletrónica e Instrumentação, Energia, Física Experimental, Jogos, Aeroespacial, entre muitas outras.

A CAE constata que algumas UO dispõem de instalações e equipamentos (hardware e software) adequados às atividades que desenvolvem, embora seja evidente que outras não estão tão bem apetrechadas. Por esta razão, a CAE considera urgente desenvolver a conectividade e a harmonização dos sistemas de informação de todas as UO, o que poderá potenciar a atualização das UO que atualmente estão em atraso. Desta forma, as UO mais avançadas, com excelentes infra-estruturas e know-how, podem ajudar nesta atualização acelerada; e, ao mesmo tempo, este

processo poderá constituir um veículo de coesão institucional.

6.3.3. Especificidades das unidades orgânicas (EN)

SAR states that, in addition to there being facilities and equipment common to all OU and services at ULisbon, some specificities must also be highlighted in several OU.

FA has laboratory spaces, suitable for the area of architecture and design, namely duly equipped workshops, the Fashion and Textile Atelier equipped with appropriate machinery and the Rapid Prototyping Laboratory.

FL, in addition to updating IT equipment, has been investing particularly in audio-visual media, providing some rooms with multimedia facilities.

FM has had the Reynaldo dos Santos Building since December 2019, which, although supporting pre- and post-graduate education, has as its main objective to create an infrastructure that allows research, development, valorisation, and technological and knowledge transfer, in close connection between the university and the business sector, increasing entrepreneurship and technological transfer in the city of Lisbon. Two of the centres installed in this building are highlighted: The FM Advanced Medical Technology Centre (CTMA), integrated into the Reynaldo dos Santos Technological Centre (CTRS), is equipped with simulators and other medical/surgical training equipment; The Bioimaging Centre (CB – FMUL), also at CTRS, has high-field Magnetic Resonance equipment (3.0 Tesla) that has tools that make it possible to carry out differentiated studies and apply the most recent developments in the area of medical imaging.

FMD has two university clinics, a clinic for patients with special needs, an operating room, a pre-clinical teaching laboratory and dental prosthesis teaching laboratories. The clinics are equipped with 102 dental chairs and all the instruments allocated to them, sterilization service, operating room, imaging service, pre-clinical laboratory (intended for teaching in a simulated model), dental prosthesis laboratories and digital technologies laboratory (equipped with milling machines and 3D printers for the production of medical devices).

As for FMH, it is only mentioned that it has two research units recognized and financed by the FCT, CIPER and the Institute of Ethnomusicology, both of which have equipment suitable for their activities.

Regarding the ICS, the SAR only mentions the existence of an important Social History Archive, used in both teaching and research.

FF has very specific equipment, namely an Encapsulator and a Tablet Manufacturing Machine, and has a common equipment reservation platform (AGENDO).

FMV has a Teaching Hospital, equipped with all up-to-date medical equipment of surgery, imaging diagnosis (CAT scan, magnetic resonance imaging, ultrasound, X-ray), biochemical and molecular. It also has a set of modern animal models for teaching veterinary medicine. The SAR adds that the laboratories are well equipped, allowing teaching and research activities to be carried out in all areas of Veterinary Sciences.

As for FP, it is mentioned that it has a Test Library, a structure to support teaching and research, governing its operation by a regulation aligned with the Code of Ethics of the Order of Portuguese Psychologists. It also has a set of laboratories: Experimental Psychology Laboratory, EEG Laboratory, Eye Tracking Laboratory, Voice, Affect & Speech Laboratory, and a sound studio. It also has observation rooms and data recording rooms, with the necessary acoustic, thermal and electromagnetic insulation conditions, with all IT equipment equipped with software for data preparation, processing and analysis (E-prime, Qualtrics, SuperLab, Inquisit, Comprehensive Meta-Analysis, between others).

IGOT has a space for Geocomputing (GEOMODLAB), as well as a laboratory dedicated to monitoring and analysing environmental data and field activities (EARTHLAB). It also has more than a hundred licenses for advanced modelling, image processing, content analysis and statistics programs, as well as statistical and bibliographic databases.

It is also highlighted that IST has more than 50 specialized laboratories for experimental work and more than 30 laboratories dedicated to Information and Communication Technologies, with specialized laboratories covering diverse areas such as Strength of Materials and Construction, Geotechnics, Chemistry, Biomechanics, Mechatronics, Robotics, Electrical Engineering, Electronics and Instrumentation, Energy, Experimental Physics, Games, Aerospace, among many others.

EAT notes that some OU have facilities and equipment (hardware and software) that are well suited to the activities they carry out, although it is clear that some others are not doing so well! For this reason, EAT considers it urgent to develop the connectivity and harmonisation of the information systems of all the OUs, which could allow the OUs that are currently lagging to be upgraded. In this way, the more advanced OUs with excellent infrastructures and know-how can help towards this accelerated upgrading and be a vehicle for institutional cohesion.

6.4.1. Transformação digital nos domínios da gestão, organização, comunicação, informação e relacionamento com a sociedade (PT)

Relatório de avaliação CAE | Avaliação institucional

Muito do que diz respeito à análise deste ponto já foi incluído na análise realizada no ponto 6.3.2. Tentaremos agora fornecer um pouco mais de detalhes.

O RAA destaca que, desde o processo de fusão que conduziu à criação da ULisboa na sua configuração atual, sucessivas equipas reitoriais optaram por uniformizar, em todas as UO, os sistemas de informação utilizados para a gestão dos recursos financeiros e humanos, para a gestão dos processos académicos e para a gestão do acervo bibliográfico. Neste contexto, já foram adotados e implementados: o sistema SAP (gestão financeira e de pessoas); o sistema Fenix (gestão académica); e o sistema Koha (gestão de bibliotecas). Foi também decidido lançar o processo de aquisição e implementação de um sistema de informação para gestão da actividade científica.

O RAA conclui que a recente pandemia provocou a aceleração do processo de transição digital que já estava em curso na ULisboa, resultando numa significativa modernização dos serviços prestados, nomeadamente numa importante desmaterialização dos processos administrativos internos, na definição e implementação de estratégias de gestão documental e de digitalização de arquivos, e na adoção de ferramentas de trabalho colaborativo remoto (Teams e ferramentas Google e Office 365).

Ao nível do ensino, o RAA refere que tem havido uma evolução notável na utilização das novas tecnologias. Embora a utilização destas ferramentas tenha ocorrido em contexto de Ensino Remoto de Emergência, a experiência acumulada tem levado à sua adoção continuada em contexto de ensino presencial. Isto resultou no aumento da utilização de sistemas LMS (Learning Management Systems), bem como na crescente adoção do Moodle e do Google Classroom, e na utilização dos recursos do próprio sistema Fenix, que permite desmaterializar todos os processos de gestão académica, permitindo ainda a inscrição e acompanhamento de todo o ciclo de vida dos estudantes, desde a sua entrada numa UO da ULisboa. O sistema Fenix integra e disponibiliza ainda um conjunto de informação que permite acompanhar a evolução de um leque de indicadores de desempenho pedagógico, o que permite a medição e a melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem.

Ao nível da gestão, destaca-se a implementação do ERP SAP para gestão financeira, orçamental, patrimonial e de recursos humanos, permitindo também a gestão integrada de projetos com financiamento plurianual. Este sistema, além de assegurar o controlo eficaz da execução orçamental anual da UO, permite a obtenção de importantes indicadores de gestão, bem como a obtenção automática do conjunto de tabelas que regularmente devem ser submetidas à DGO e à DGEEC, para acompanhamento do desempenho anual.

Por sua vez, o Koha é o Sistema de Gestão Integrado para gestão de todos os processos administrativos de uma biblioteca, baseado em tecnologias Web e compatível com os principais padrões internacionais da área de biblioteconomia.

Afirma-se ainda que o sistema de gestão científica, em fase final de contratualização, permitirá uma melhoria significativa na gestão científica global da instituição, tendo três objetivos principais: apoio à comunicação do desempenho institucional ao exterior; concentração de informações relativas a indicadores de produção científica; e produção de indicadores e elaboração de relatórios.

O RAA destaca a intenção da ULisboa em desenvolver um sistema de Business Intelligence, tendo o respetivo processo já sido iniciado. Este sistema pretende combinar a informação existente nas bases de dados dos vários sistemas de informação da instituição, para permitir a obtenção de indicadores de desempenho.

Revela-se ainda que diversas UO estão empenhadas na concepção e implementação de sistemas de gestão documental, permitindo o cumprimento da Resolução do Conselho de Ministros n. 51/2017, visto que se destinam a promover a desmaterialização dos processos internos e externos, e a digitalização dos documentos destinados a arquivo. Algumas UO também adotaram ou desenvolveram plataformas de desmaterialização de processos de gestão administrativa, como é o caso dos processos de contratação de pessoal docente, de investigação, técnico e administrativo.

Por outro lado, a ULisboa definiu e publicou a sua política de privacidade e proteção de dados pessoais, tendo cada UO uma equipa de privacidade que, em conjunto com as restantes, faz parte da equipa de privacidade da ULisboa que implementa os procedimentos recomendados pelo Responsável pela Proteção de Dados, para cumprimento do disposto no Regulamento Geral de Proteção de Dados.

De referir ainda que a ULisboa já dispõe de uma plataforma de gestão do Canal de Denúncia, permitindo garantir o anonimato do denunciante, se assim o desejar.

Destaca-se também a preocupação da ULisboa com a cibersegurança, dispondo de equipas específicas e sistemas permanentes de deteção direta e indireta de tentativas de intrusão, com envio automático de mensagens aos membros das equipas técnicas, para garantir uma reação rápida e eficaz.

A CAE considera que a ULisboa tem o processo de transformação digital bastante avançado, considerando as diversas iniciativas já implementadas e as já planeadas, de nível transversal a toda a instituição, nas áreas de gestão, organização, comunicação, informação, integração de dados, relacionamento externo, cibersegurança e proteção de dados. No entanto, a CAE reforça que a ULisboa deve acelerar o desenvolvimento da conectividade dos sistemas de informação entre si e entre todas as UO, para aumentar a sua eficiência e eficácia e simplificar muitos processos em todas as atividades da instituição.

6.4.1. Transformação digital nos domínios da gestão, organização, comunicação, informação e relacionamento com a sociedade (EN)

Much of what concerns the analysis of this point has already been included in the analysis carried out in point 6.3.2. We will now try to provide a little more detail.

The SAR highlights that, since the merger process, which led to the creation of ULisbon in its current configuration, successive rectoral teams have chosen to standardize, in all OU, the information systems used for the management of financial and human resources, for the management of academic processes and for the management of the bibliographic collection. In this context, the following have already been adopted and implemented: the SAP system (financial and personnel management); the Fenix system (academic management); the Koha system (library management). It has also been decided to launch the process of acquiring and implementing an information system for managing scientific activity.

SAR concludes that the recent pandemic caused the acceleration of the digital transition process that was already underway at ULisbon, resulting in a significant modernization of the services provided, particularly an important dematerialization of internal administrative processes, in the definition and implementation of document management strategies and digitization of files and the adoption of remote collaborative work tools (Teams and Google and Office 365 tools).

At the teaching level, the SAR states that there has been a notable evolution in the use of new technologies. Although the use of these tools occurred in the context of Emergency Remote Teaching, the accumulated experience has led to their continued adoption in the context of face-to-face teaching. This resulted in an increase in the use of LMS (Learning Management Systems) systems, as well as the growing adoption of Moodle and Google Classroom and the use of the resources of the Fenix system itself, which made it possible to dematerialize all academic management processes, allowing the registration and monitoring of the entire life cycle of students, from their entry into a ULisbon OU. The Fenix system also integrates and provides a set of information that allows monitoring of evolution of a set of pedagogical performance indicators, which enables the measurement and continuous improvement of the teaching-learning process.

At the management level, the implementation of SAP ERP for financial, budgetary, asset and human resources management is highlighted, also allowing the integrated management of projects with multi-annual financing. This system, in addition to ensuring effective control of the OU's annual budget execution, allows the obtaining of important management indicators, as well as the automatic obtaining of the set of tables that regularly must be submitted to the DGO and DGEEC, to monitor the annual budget execution.

In turn, Koha is the Integrated Management System for managing all administrative processes in a library, based on Web technologies and compatible with the main international standards in the area of library science.

It is also stated that the scientific management system, in its final contracting phase, will allow a significant improvement in the institution's global scientific management, having three main objectives: support for communicating institutional performance to the outside world; concentration of information relating to scientific production indicators; production of indicators and preparation of reports.

SAR highlights ULisbon's intention to develop a Business Intelligence system, with the respective process having already started. This system is intended to combine the information existing in the databases of the various information systems existing in the institution, to allow performance indicators to be obtained.

It is also revealed that several OUs are committed to the design and implementation of document management systems, allowing compliance with Council of Ministers Resolution No. 51/2017, as they are intended to promote the dematerialization of internal and external processes, and the digitization of documents destined for the archive. Some OUs have also adopted or developed platforms for dematerializing administrative management processes, as is the case with processes for hiring teaching, research, technical and administrative staff.

On the other hand, ULisbon defined and published its policy for privacy and data protection of personal data, with each OU having a privacy team that, in conjunction with the others, is part of the ULisbon privacy team that implements the procedures recommended by the Data Protection Officer, to comply with the provisions of the General Protection Regulation of Data.

It should also be noted that ULisbon already has a Whistle-blower Channel management platform, allowing the anonymity of the whistle-blower to be guaranteed, if desired.

It is also highlighted ULisbon's concern with cybersecurity, having specific teams and permanent systems for direct and indirect detection of intrusion attempts, with automatic sending of messages to members of the technical teams, to guarantee a quick and effective reaction.

EAT considers that ULisbon has the digital transformation process well advanced, considering the various initiatives already implemented and those already planned, those at a transversal level across the institution, in the areas of management, organization, communication, information, data integration, external relationships, cybersecurity and data protection. However, the EAT reinforces that ULisbon should accelerate the development of the connectivity between the information systems among themselves and between all the OUs, to increase their efficiency and effectiveness and simplify many processes in all the institution's activities.

6.4.2. Captação de fontes de financiamento (PT)

O RAA afirma que a ULisboa, ao longo dos últimos 20 anos, tem sofrido com o subfinanciamento crónico do Estado e que para compensar esta insuficiência instituiu uma política interna de incentivo à captação de receitas próprias pelas suas UO, para poder dotar a Universidade dos recursos financeiros necessários à manutenção do seu dinamismo.

É referido que em 2023, o orçamento de receitas da ULisboa (cerca de 421 M€) tem quatro componentes: Receitas fiscais-OE (cerca de 231 M€) correspondentes a 54,9% do total; transferências entre instituições da Administração Pública, correspondentes a 9,1% do total; transferências da União Europeia, correspondentes a 12,6% do total; receitas próprias, correspondentes a 23,4% do total. Destaca-se que o valor relativo à receita fiscal é insuficiente para cobrir os custos com pessoal (valor previsto de 282 M€).

Verifica-se, portanto, que a ULisboa, para completar as receitas de que necessita anualmente, além do que recebe diretamente do OE, recorre a diversas fontes. Assim, é possível constatar que cerca de 25% das receitas estão relacionadas com a captação de financiamento para projetos de investigação nacionais e comunitários. Dada a relevância desta fonte de financiamento, a instituição criou gabinetes específicos para maximizar a capacidade de captação de projetos e garantir a sua execução eficaz e correta. Refira-se que nos últimos dois anos a ULisboa teve no Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) uma importante fonte de financiamento, graças ao esforço desenvolvido centralmente, pela Reitoria, mas também com o apoio de todas as UO. O RAA explicita um vasto conjunto de candidaturas submetidas com sucesso, desde o alojamento no ensino superior, ao apoio à implementação de medidas de eficiência energética em edifícios da Administração Pública Central e ao programa Agendas Mobilizadoras. A ULisboa continua a contar com o PRR como fonte de financiamento importante para os próximos anos.

Quanto às receitas próprias, o RAA revela que as taxas e propinas representam cerca de 55,5% do seu valor global. Atendendo às restrições existentes no valor a cobrar de propinas (definidas pelo governo para as licenciaturas e mestrados integrados), e com as restrições impostas à evolução das propinas para os mestrados de 2.º ciclo, a instituição procura gerir o valor das propinas de 3.º ciclo da melhor forma possível, bem como otimizar as receitas provenientes da oferta de cursos de formação não conferentes de grau; para além de desenvolver diversas acções para garantir a plena ocupação de todas as vagas que são disponibilizadas nos vários ciclos de estudos e sustentar uma evolução gradual e consistente do número de estudantes internacionais.

Segundo o RAA, outra fonte de receitas próprias reside nos rendimentos gerados pelas atividades de consultoria e pela prestação de serviços técnicos e científicos, cabendo à ULisboa, para o efeito, aumentar a sua ligação à sociedade através do estabelecimento de acordos e parcerias com entidades públicas e instituições privadas, das quais se salienta como exemplo a criação de Redes Parceiras.

Destacam-se ainda, como terceira fonte de receitas próprias, as receitas associadas às concessões e alugueres dos espaços da instituição, aproveitando o seu rico património, aqui se incluindo: as concessões existentes no perímetro do Estádio Universitário de Lisboa (restaurantes, espaços desportivos, estacionamento); a renda associada à prática de atividades físicas; o aluguer de espaços (nas diversas UO) para eventos promovidos por múltiplas entidades públicas e privadas; as receitas de bilheteira provenientes de visitas aos espaços museológicos da ULisboa e aos seus jardins botânicos.

A CAE considera que a ULisboa dispõe de uma estratégia institucional e de políticas adequadas de captação de fontes de financiamento complementares ao OE, nomeadamente no âmbito das propinas, do financiamento da investigação e de outras receitas próprias, garantindo uma diversidade significativa de fontes de financiamento, capazes de gerar cerca de 45% do orçamento anual global.

No entanto, a instituição precisa de estar preparada para um futuro em que um nível significativo de financiamento para a instituição terá de ser identificado a partir de fontes além daquelas fornecidas pelos fundos públicos geridos pelo governo, desenvolvendo políticas e mecanismos que permitam continuar a diversificar as fontes de financiamento e aumentar os fundos delas obtidas; procurando, ao mesmo tempo, flexibilizar a utilização desses fundos.

6.4.2. Captação de fontes de financiamento (EN)

SAR states that ULisbon considers that, over the last 20 years, it has had chronic underfunding from the State and that to compensate for this insufficiency, it has instituted an internal policy of encouraging the capture of its own revenues by its OU, to be able to provide the University with the financial resources necessary to maintain its dynamism.

It is mentioned that in 2023, ULisbon's revenue budget (around €421 M) has 4 components: Tax revenue (OE) (around €231 M) corresponding to 54.9% of the total; transfers between Public Administration institutions, corresponding to 9.1% of the total; transfers from the European Union, corresponding to 12.6% of the total; own revenues, corresponding to 23.4% of the total. It is highlighted that the value relating to tax revenue is insufficient to cover personnel costs (expected value of €282 M).

It appears, therefore, that ULisbon, to complete the revenue, it needs annually, beyond what it receives directly from the OE, uses several sources. Thus, it is possible to see that around 25% of revenues are related to attracting financing for national and community research projects. Given the relevance of this source of financing, the institution created specific offices to maximise the capacity to attract projects and to ensure their effective and correct execution. It should be noted that in the last two years ULisbon has had the Recovery and Resilience Plan (PRR) as an important source of financing, thanks to the effort developed centrally, by the Rectory, but also with the support of all OU. The SAR refers to a wide range of applications submitted successfully, from accommodation in higher education, support for the implementation of energy efficiency measures in Central Public Administration buildings and the Agendas Mobilizadoras program. ULisbon continues to rely on the PRR as a source of important financing for the coming years.

As for own revenue, the SAR reveals that fees represent around 55.5% of its overall value. Given the existing restrictions on the amount to be charged for tuition fees (defined by the government for bachelor's and integrated master's degrees, and with imposed restrictions on the evolution of fees for 2nd cycle master's degrees), the institution seeks to manage the value of 3rd cycle tuition fees as best as possible and optimise revenues from the offering of non-degree training courses, in addition to developing several actions to guarantee the full occupancy of all vacancies that are made available in the various study cycles and to guarantee a gradual and consistent number of international students.

According to the SAR, another source of its own revenue lies in the income generated by consultancy activities and the provision of technical and scientific services, with ULisbon, for this purpose, increasing its connection to society through the establishment of agreements and partnerships with public and private institutions, of which the establishment of Partner Networks is highlighted as an example.

It is also highlighted as a third source of its own revenue the income associated with concessions and rental of the institution's spaces, taking advantage of its rich heritage, highlighting: the concessions existing in the perimeter of the Lisbon University Stadium (restaurants, sports spaces, car parking); income associated with the practice of physical activities; the renting of spaces (in the various OU) for events promoted by various public and private entities; box office revenue from visits to ULisbon's museum spaces and its botanical gardens.

EAT considers that ULisbon has an institutional strategy and adequate policies for attracting sources of financing complementary to the OE, namely in the context of tuition fees, research financing and other own revenues, ensuring a significant diversity of financing sources, capable of generating around 45% of the global annual budget.

However, the institution needs to be prepared to a future where a significant level of funding for the institution will have to be identified from sources beyond what is provided by government-managed public funds, developing policies and mechanisms that allow diversifying sources of financing and increasing the funds obtained from them, while seeking to make the use of these funds more flexible.

6.4.3. Sustentabilidade ambiental (PT)

O RAA destaca a preocupação da ULisboa com a sustentabilidade ambiental, tendo como orientação o cumprimento dos objetivos e metas definidos no Plano Nacional de Energia e Clima (PNEC) 2021-2030 e no Roteiro para a Neutralidade Carbónica 2050 (RNC2050).

A ULisboa definiu um conjunto de objetivos estratégicos, no domínio da sustentabilidade ambiental, alinhados com as metas definidas no Programa de Eficiência de Recursos na Administração Pública para o período até 2030 (mais concretamente, com os objetivos definidos para a área da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior) dos quais merecem destaque:

- a redução do consumo de energia, água e recursos materiais, com consequente redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE).
- a maior incorporação de fontes de energia renováveis para autoconsumo.
- o aumento da taxa de renovação de energia e água dos edifícios abrangidos pelo Programa ECO.AP 2030.
- a divulgação de boas práticas no âmbito da promoção da eficiência energética, hídrica e de materiais, junto de toda a comunidade académica.
- a redução de custos nas contas de energia dos edifícios.
- a melhoria dos níveis de conforto térmico e da qualidade do ar interior nos edifícios.

É também realçado o compromisso da ULisboa com as alterações climáticas e o cálculo da Pegada de Carbono da Universidade, com vista à identificação de áreas prioritárias de atuação e ao estabelecimento de um plano de redução de emissões de gases com efeito de estufa. Como resultados já visíveis deste compromisso, indicam-se: tendência de redução do consumo de água e energia (eletricidade e gás natural); aumento da capacidade instalada de produção de energia através de fontes de energia renováveis; aumento de lugares de estacionamento para veículos de mobilidade suave; instalação de postos de carregamento para veículos elétricos; melhoria na gestão de resíduos através do aumento da quantidade enviada para operações de valorização; definição de procedimentos para aquisição de bens e serviços que tenham em conta a verificação de critérios ambientais.

O RAA refere-se também à realização de ações de sensibilização e ao desenvolvimento de novos cursos nos diferentes níveis de ensino, no âmbito dos temas da sustentabilidade, economia circular e alterações climáticas.

De destacar ainda a publicação, pela ULisboa, em outubro de 2022, do seu Plano de Eficiência Energética e Hídrica. O principal objetivo do documento é, por um lado, responder às orientações nacionais e, por outro, dotar, as UO e os serviços, de conhecimentos e ferramentas para que possam assumir um papel proativo na promoção da eficiência energética e hídrica.

A ULisboa está também empenhada na substituição gradual da frota por veículos com zero emissões de GEE, tendo sido aprovada em 2022 uma candidatura ao Programa de Apoio à Mobilidade Elétrica na Administração Pública (AP), para aquisição de um veículo elétrico. Por outro lado, antecipando a previsível alteração da tipologia de carros, esperada para a próxima década, já instalou alguns postos de carregamento para veículos elétricos nos seus parques de estacionamento.

O RAA também elenca algumas medidas de interesse na área de resíduos, incluindo o envio de todos os resíduos para um destino final adequado, incluindo resíduos perigosos; o envio de resíduos biodegradáveis resultantes da limpeza e manutenção dos jardins da ULisboa, e resíduos orgânicos provenientes de cantinas, para compostagem; a instalação de máquinas de distribuição de água para reduzir o uso de plástico descartável e incentivar o consumo de água da torneira.

Por último, refere-se a adoção de práticas generalizadas de redução da utilização de papel, através da utilização crescente de sistemas eletrónicos de gestão de documentos, da desmaterialização de documentos destinados ao arquivo e do desincentivo à impressão de documentos.

A CAE considera que a ULisboa tem uma estratégia institucional e tem vindo a adotar políticas e mecanismos adequados para promover a sustentabilidade ambiental e sensibilizar a comunidade académica, tendo já alcançado alguns resultados relevantes, nomeadamente na gestão de energia, água, resíduos e parque automóvel. Estes resultados são apresentados num capítulo próprio (Ambiente, Sustentabilidade e Responsabilidade Social) do relatório anual de gestão e atividades da instituição, bem como nos Relatórios de Sustentabilidade apresentados por três UO (FC, ISEG e ISA).

6.4.3. Sustentabilidade ambiental (EN)

SAR highlights ULisbon's concern with environmental sustainability, having as a guideline the fulfilment of the objectives and targets defined in the National Energy and Climate Plan (PNEC) 2021-2030 and in the Roadmap for Carbon Neutrality 2050 (RNC2050).

ULisbon defined a set of strategic objectives, in the field of environmental sustainability, aligned with the goals defined in the Resource Efficiency Program in Public Administration for the period up to 2030 (more specifically, with the objectives defined for the area of Science, Technology and Higher Education) of which the following are worth highlighting:

- Reduction in the consumption of energy, water, and material resources, with a consequent reduction in greenhouse gas (GHG) emissions.
- Increased incorporation of renewable energy sources for self-consumption.
- Increase in the energy and water renewal rate of buildings covered by the ECO.AP 2030 Program.
- Dissemination of good practices in the context of promoting energy, water and materials efficiency, among the entire academic community.
- Cost reduction in buildings' energy bills.
- Improvement of thermal comfort levels and indoor air quality in buildings.

It is also stressed ULisbon's commitment to climate change and the calculation of the University's Carbon Footprint, with a view to Identification of priority areas for action and establishing a plan to reduce greenhouse gas emissions. As already visible results of this commitment, the following are indicated: tendency to reduce water and energy consumption (electricity and natural gas); increase in installed capacity for energy production using renewable energy sources; increase in parking spaces for soft mobility vehicles; installation of charging stations for electric vehicles; improvement in waste management by increasing the quantity sent for recovery operations; definition of procedures for the acquisition of goods and services that take into account the verification of environmental criteria.

SAR also refers to the carrying out of awareness-raising actions and the development of new courses at different levels of education within the scope of the themes of sustainability, circular economy, and climate change.

It is also worth highlighting the publication, by ULisbon, in October 2022, of its Plan for Energy and Water Efficiency. The main objective of the document is, on the one hand, to respond to national guidelines and, on the other, to provide UO and services with knowledge and tools so that they can take a proactive role in promoting energy and water efficiency.

ULisbon is also committed to gradually replacing the fleet with vehicles with zero GHG emissions, and an application to the Electric Mobility Support Program in Public Administration (AP) was approved in 2022, for the acquisition of an electric vehicle. On the other hand, anticipating the predictable change in the car park expected for the next decade, it has already installed some charging stations for electric vehicles in its car parks.

The SAR also lists some measures of interest in the field of waste, including sending all waste to an appropriate final destination, including hazardous waste; sending biodegradable waste resulting from the cleaning and maintenance of ULisbon's gardens, and organic waste from canteens, for composting; installation of water distribution machines to reduce the use of disposable plastic and encourage the consumption of tap water.

Finally, it is referred the adoption of widespread practices to reduce the use of paper, through the increasing use of electronic document management systems, the dematerialization of documents intended for archiving and the disincentive to printing documents.

EAT considers that ULisbon has an institutional strategy and has been adopting appropriate policies and mechanisms to promote environmental sustainability and raise awareness among the academic community, having already achieved some relevant results, namely in the management of energy, water, waste, and parkland automobile. These results are presented in its own chapter (Environment, Sustainability and Social Responsibility) of the institution's annual management and activities report, as well as in the Sustainability Reports presented by three OUs (FC, ISEG and ISA).

6.4.4. Especificidades das unidades orgânicas (PT)

O RAA elenca um conjunto do que considera serem especificidades relacionadas com a sustentabilidade institucional (transição digital, financiamento e política ambiental) da UO e dos serviços da ULisboa:

Na FA refere-se a utilização do sistema de helpdesk que garante a total desmaterialização das candidaturas, bem como a otimização do Registo Nacional de Teses (RENATES), através da adaptação da informação exportada no FenixEdu. Relativamente à FA, é também mencionada a estratégia de captação de fontes alternativas de financiamento, nomeadamente através da elaboração de estudos e pareceres para diversas entidades públicas e privadas.

Relativamente à FC, destaca-se a aposta na desmaterialização dos processos, na comunicação em formato digital e na utilização de autenticação única (Single Sign On) nos seus sistemas de informação. Também são citados o Laboratório Vivo de Sustentabilidade da FC, que promove iniciativas de sustentabilidade no campus e consciencializa a sociedade sobre o tema, para além da instalação fotovoltaica Science com potência de 200KW.

Relativamente à FF, destaca-se a disponibilização, em parceria com a empresa Confidentia, do Serviço de Registo de Saúde Eletrónico (SER), que visa recolher informações essenciais de cada cidadão para melhorar a prestação de cuidados de saúde. Por outro lado, são mencionadas algumas fontes de obtenção de rendimentos próprios.

No que diz respeito à FL, o RAA limita-se a apresentar um conjunto de fontes normais de captação de receitas próprias.

Na FM destaca-se o Procedimento de Gestão de Riscos de Segurança da Informação a utilizar pela Unidade de Tecnologias de Informação e Multimédia (UTIM), para identificar, analisar, avaliar e tratar os riscos associados à perda de confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação que gere, mantendo níveis residuais de risco aceitáveis.

Em relação à FMD, cita-se a informatização completa das clínicas universitárias, utilizando o sistema de gestão Imaginsoft. É ainda referida a constituição da Comissão de Sustentabilidade e Ambiente, que tem como missão estimular a reflexão estratégica e o debate interno e promover as atividades de desenvolvimento sustentável da instituição.

O RAA informa que o ICS procura obter receitas próprias através de projetos não competitivos, geralmente sob a forma de encomendas efetuadas aos seus investigadores devido à sua experiência em determinados assuntos, e através da venda de publicações (Imprensa de Ciências Sociais e revista Análise Social).

Relativamente ao IGOT, é referido o desenvolvimento de diversas ações de desmaterialização de procedimentos, nomeadamente ao nível da gestão estudantil, que culminaram com a recente implementação da plataforma de gestão documental Idok.

Quanto ao ISCSP, relativamente às medidas de desmaterialização administrativa, refere-se o lançamento em 2021 do Sistema de Gestão Documental – FileDoc e do novo Sistema de Gestão Académica – FenixEdu, bem como ao início, em 2022, da preparação do Sistema de Responsabilidade Social e de Gestão Sustentável do ISCSP.

Relativamente ao ISEG, o RAA destaca a política muito abrangente para a sustentabilidade, que inclui a definição de uma Estratégia de Sustentabilidade 2021-2030, a produção de um Relatório de Sustentabilidade e a criação de um Grupo de Trabalho para acompanhamento das atividades de ensino e investigação relacionadas com os ODS.

Quanto ao IST, refere-se a política de adoção de padrões rigorosos de controlo de acessos a todos os sistemas de informação, bem como o facto de os sistemas críticos do IST serem replicados em dois data centers com diversidade geográfica (Alameda e Taguspark), numa perspetiva de resiliência de serviço e de persistência de dados. No que diz respeito à geração de receitas próprias, destacam-se diversas iniciativas. Destaca-se também o envolvimento do IST na temática da sustentabilidade ambiental, com especial enfoque na eficiência energética e hídrica, e na mobilidade sustentável. Para o efeito, foi criada uma unidade especializada, na sequência da implementação da Iniciativa Técnica de Sustentabilidade, e está em desenvolvimento um repositório de artigos de investigação e outras publicações produzidas internamente sobre Desenvolvimento Sustentável.

No que diz respeito aos Serviços de Ação Social, é de referir a atribuição à ULisboa, pela Direcção Geral de Saúde, do Selo de Excelência “Alimentação Saudável no Ensino Superior”, pelo trabalho desenvolvido pelos SAS, com destaque para as unidades alimentares sob a sua gestão directa (Cantina Velha e IST/Alameda).

A CAE constata que a maior parte das especificidades acima elencadas relativamente às UO são comuns a várias delas e dentro do normal, não correspondendo, portanto, a verdadeiras especificidades positivas distintivas da UO em causa.

6.4.4. Especificidades das unidades orgânicas (EN)

SAR lists a set of what it considers to be specificities relating to institutional sustainability (digital transition, financing, and environmental policy) of ULisbon OU and services:

- At FA, it refers to the use of the helpdesk system that ensures the total dematerialization of applications, as well as the optimization of the National Theses Registry (RENATES) through the adaptation of information exported in FenixEdu. Regarding FA, the strategy of attracting alternative sources of financing is also mentioned, particularly through the preparation of studies and opinions for various public and private entities.
- Regarding FC, the commitment to the dematerialization of processes, communication in digital form and the use of single authentication (Single Sign On) in its information systems is highlighted. Also mentioned are FC's Vivo Laboratory for Sustainability, which promotes sustainability initiatives on campus and raises society's awareness of the topic, as well as the Science photovoltaic plant with an installed power of 200KW.
- Regarding FF, it is worth highlighting the provision, in partnership with the company Confidentia, of the Electronic Health Record (SER) Service, which aims to gather essential information from each citizen to improve the provision of healthcare. On the other hand, some sources of obtaining own income are mentioned.
- In what is concerned with FL, SAR is limited to presenting a set of normal sources for capturing its own revenue.
- In FM, it is highlighted the Information Security Risk Management Procedure to be used by the Information and Multimedia Technologies Unit (UTIM), to identify, analyse, evaluate, and treat risks associated with the loss of confidentiality, integrity, and availability of the information it manages, maintaining acceptable residual levels of risk.
- Regarding FMD, the complete computerization of university clinics is mentioned, using the Imaginasoft management system. The constitution of the Sustainability and Environment Committee is also mentioned, whose mission is to stimulate strategic reflection and internal debate and promote the institution's sustainable development activities.
- SAR also informs that the ICS seeks to capture its own revenue through non-competitive projects, generally as orders made to its researchers due to their expertise in certain subjects, and through the sale of publications (Social Sciences Press and *Análise Social* magazine).
- Regarding IGOT, it is mentioned the development of several actions to dematerialize procedures, particularly in terms of student management, which culminated in the recent implementation of the Idok document management platform.
- As for the ISCSP, regarding measures relating to administrative dematerialization, it refers to the launch in 2021 of the Document Management System – FileDoc and the new Academic Management System – FenixEdu, as well as the start in 2022 of the preparation of the System of Social Responsibility and Sustainability Management at ISCSP.
- Regarding ISEG, the SAR highlights the very comprehensive policy for sustainability, which includes the definition of a 2021-2030 Sustainability Strategy, the production of a Sustainability Report and the creation of a Working Group for monitoring of teaching and research activities related to the SDGs.
- As for IST, it referred the policy of adopting strict access control standards for all information systems, as well as the fact that IST's critical systems are replicated in two data centres with geographic diversity (Alameda and Taguspark), from a Service resilience and data persistence perspective. Regarding generating own revenue, several initiatives are highlighted. IST's involvement in the theme of environmental sustainability is also highlighted, with a special focus on energy and water efficiency and sustainable mobility. For that purpose, a specialised unit has been created, following the implementation of the Technical Sustainability Initiative, and a repository of articles of research and other publications produced internally on Sustainable Development is in development.
- Regarding Social Action Services, it is mentioned the attribution to ULisbon, by the General Directorate of Health, of the Seal of Excellence "Healthy Eating in Higher Education", for the work carried out by SAS, with an emphasis on food units under direct management (Cantina Velha and IST/Alameda).

EAT notes that most of the specificities listed above regarding the OU are common to several of them and within what is normal, and therefore do not correspond to true positive specificities distinctive to the OU in question.

Apreciação da análise SWOT da área de recursos. (PT)

A análise SWOT parece adequada e coerente com o descrito no relatório de autoavaliação e no plano estratégico da instituição.

Apreciação da análise SWOT da área de recursos. (EN)

The SWOT analysis seems appropriate and coherent with what is described in the self-assessment report and the institution's strategic plan

Desempenho sobre a área de Recursos

[] Abordagem Insuficiente [] Abordagem Suficiente [X] Abordagem Boa [] Abordagem Muito Boa

Avaliação da área de recursos (PT)

A CAE considera que a ULisboa cumpre os padrões da A3ES no domínio dos recursos. O corpo docente e investigador é adequado às atividades da instituição e com poucas vulnerabilidades; o pessoal não docente é adequado e com elevado nível de qualificação; as estruturas de apoio, estratégias de formação, progressão e bem-estar têm boa expressão; as instalações e equipamentos estão, em geral, bem ajustados às necessidades da instituição; não há preocupação evidente com a sustentabilidade institucional. Há, no entanto, espaço para melhorias e a CAE manifesta a sua preocupação relativamente às questões de financiamento e compreende as dificuldades das estruturas de gestão da ULisboa. Consequentemente, a comissão concorda por unanimidade que se justifica uma avaliação positiva desta dimensão.

Contudo, a CAE recomenda à instituição:

- Estabelecer as políticas e procedimentos necessários para consolidar, rejuvenescer e promover o corpo docente para que o número de docentes permanentes atinja o mínimo estabelecido por lei, com maior dedicação à investigação e considerando as questões de género.
- Continuar a promover encontros pedagógicos/de investigação (cursos, workshops, etc.), que foram muito bem avaliados pelos participantes, permitindo estabelecer ligações e trocar conhecimentos entre professores de diferentes faculdades.
- Alinhar as avaliações que são realizadas internamente na universidade aos princípios do COARA, focando-se cada vez mais na qualidade das contribuições e não na quantidade.
- Difundir as melhores práticas implementadas para o desenvolvimento, saúde e bem-estar do seu corpo docente e de investigação em todas as UO com a coordenação, por exemplo, do Grupo de Trabalho Bem-Estar e Saúde.
- Reforçar a possibilidade de mobilidade de pessoal entre UO e formalizar a regulamentação necessária.
- Garantir continuamente que todas as UO dispõem de equipamento adequado para apoiar o processo de ensino/aprendizagem visto que, aparentemente, existem UO que estão menos bem equipadas.
- Continuar a trabalhar na melhoria das possibilidades de alojamento para estudantes e pessoal visitante.
- Acelerar a integração dos sistemas de informação das diferentes UO, para aumentar a sua eficiência e eficácia; e simplificar muitos processos em todas as atividades da instituição.
- Preparar-se para um futuro onde um nível significativo de financiamento para a instituição terá de ser identificado a partir de fontes além daquelas fornecidas pelos fundos públicos geridos pelo governo, desenvolvendo políticas e mecanismos que permitam diversificar as fontes de financiamento e aumentar os fundos delas obtidos, e ao mesmo tempo procurar flexibilizar a utilização destes fundos.

Avaliação da área de recursos (EN)

The EAT considers that ULisbon meets the A3ES standards in the field of resources. Teaching and research staff is appropriate to the activities of the institution and with few vulnerabilities; non-teaching staff is adequate with a high qualification level; the support structures, training, progression, and well-being strategies have a good expression; facilities and equipment are, in general, well-adjusted to the needs of the institution; there is no explicit concerns with institutional sustainability. There is, however, room for improvement and the EAT expresses its concern regarding the funding issues and understands the difficulties of the ULisbon management structures. Consequently, the committee unanimously agrees that a positive assessment of this dimension is warranted. However, the EAT recommends to the institution:

- Establish the necessary policies and procedures to consolidate, rejuvenate and promote the teaching staff so that the number of permanent professors reaches the minimum established by law, with a higher dedication to research and considering gender issues.
- Continue promoting pedagogical/research meetings (courses, workshops, etc.), which were very favourably evaluated by the participants, allowing connections to be established and knowledge to be exchanged between teachers from different faculties.
- Align the evaluations that are carried out internally at the university to the principles of COARA, focusing more and more on the quality of the contributions instead of the quantity.
- Spread best practices implemented for the development, health and well-being of its teaching and research staff through all OUs with a coordination, for instance, by the Well-being and Health task force.
- Reinforce the possibility of staff mobility between OUs and formalise the needed regulations.
- Continuous ensuring that all OUs have adequate equipment to support the teaching/learning process as, apparently, there are OUs that are poorly equipped.
- Continue working on improving the accommodation possibilities for students and visiting staff.
- Accelerate the integration of the information systems of the different OUs, to increase their efficiency and effectiveness and simplify many processes in all the institution's activities.
- Prepare for a future where a significant level of funding for the institution will have to be identified from sources beyond what is provided by government-managed public funds, developing policies and mechanisms that allow diversifying sources of financing and increasing the funds obtained from them, while seeking to make the use of these funds more flexible.

7. Tema de desenvolvimento selecionado pela instituição

Apreciação da relevância do tema para a estratégia institucional. (PT)

O tema do desenvolvimento apresentado na RAA pela ULisboa intitula-se “Diálogos abertos: desafios globais”. A proposta pretende realçar a relação entre as Unidades Orgânicas a todos os níveis: ensino e investigação, mas também inovação e, em geral, no apoio ao desenvolvimento de uma sociedade melhor, política, social e economicamente. Assim, a ligação e o envolvimento de outros parceiros, principalmente externos, que possam reforçar estrategicamente a ULisboa, é uma parte obrigatória e essencial da proposta. Um dos principais objetivos da ideia é incluir diferentes capacidades e sensibilidades da Universidade de Lisboa, promovendo abordagens interdisciplinares por envolvimento de diferentes Unidades Orgânicas, bem como através de ligações com parceiros externos. Tal como consta da RAA é nos “diálogos abertos que se situa o processo de cocriação de conhecimento e a capacidade de oferecer ensino, investigação e inovação de qualidade, como forma de enfrentar os desafios globais e preparar o futuro”. Assim, o tema pretende contribuir para o estabelecimento de projetos e programas relacionados com os principais problemas que a sociedade enfrenta na atualidade e com a necessidade de encontrar as melhores soluções possíveis para os mesmos.

A ideia subjacente à proposta é bastante coerente com o modelo de funcionamento da Universidade, fomentando a união das UO numa abordagem bottom-up para a criação de Colégios, ao mesmo tempo que deixa espaço para iniciativas top-down, que as Redes Temáticas parecem constituir, segundo o que a CAE apurou durante a visita. Dada a situação da ULisboa, no que diz respeito ao processo de fusão e à grande autonomia das suas UO, o tema é muito relevante para a estratégia institucional e poderá contribuir significativamente para a coesão da Universidade e para consolidar ainda mais o próprio processo de fusão.

Considera a CAE que é precisamente no seu esforço de conexão com agentes externos à universidade que reside o maior desafio do tema. Isso ficou muito claro durante os encontros com partes interessadas externas. Garantir que todas as grandes temáticas, para as quais existe expertise dentro da ULisboa e atores externos relevantes dispostos e ansiosos por cooperar, possam ser concretizadas é um desafio que pode implicar reuniões mais frequentes e rotineiras com a participação de atores externos. Outro desafio significativo é como o modelo pode ser melhorado para atingir os seus objetivos.

No entanto, durante a visita, a CAE pôde confirmar que existe uma apropriação muito adequada da ideia por toda a comunidade, o que é muito positivo e essencial para o pleno aproveitamento do potencial da proposta. É igualmente essencial uma forte determinação da equipa da Reitoria em estabelecer contactos com parceiros externos e aumentar a dinâmica para iniciativas quer top-down quer bottom-up.

Apreciação da relevância do tema para a estratégia institucional. (EN)

The development theme presented in the SAR by the ULisbon is entitled “Open dialogues: global challenges”. The proposal aims to highlight the relationship between the Organic Units at all levels: teaching and research but also innovation and, at large, to provide support for the development of a better society, politically, socially and economically. Therefore, the connection with and the involvement of other partners, mainly external, that may reinforce strategically ULisbon, is a mandatory and essential part of the proposal. One of the main objectives of the idea is to include all the different capabilities and sensitivities of the University of Lisbon, promoting interdisciplinary approaches in bringing different Organic Units to work together as well as their links with external partners. As it is stated in the SAR it is in the “open dialogues that the process of co-creation of knowledge and the capacity to offer quality teaching, research and innovation is located, as a way to face global challenges and prepare the future”. Thus, the topic intends to contribute to the establishment of projects and programs related to the main problem’s society faces at present times and to the need to find the best possible solutions for them.

The idea underneath the proposal is quite coherent with the functioning model of the University fomenting OU to get together in a bottom-up approach to set up Colleges, while allowing room for top-down initiatives, which the Thematic Networks seem to be, according to what the EAT was made aware during the site visit. Given the situation of the ULisbon, regarding the merging process and the large autonomy of its OUs, the theme is very relevant for the institutional strategy and may contribute significantly to the cohesion of the University and to further consolidate the process of fusion itself.

It is considered by the EAT that it is precisely in its drive to connect with external agents of the university where the greatest challenge of the topic lies. That was made very clear during the encounters with external stakeholders. To ensure that all the major thematic, for which there is expertise within the ULisbon and relevant players outside willing and eager to cooperate, can be brought about is a challenge that may imply more frequent and routine meetings with the participation of external players. Another significant challenge is how may the model be improved to reach its purposes.

Nevertheless, during the visit, the EAT was able to confirm that there is a very adequate appropriation of the idea by the whole community, which is very positive and essential for the full deployment of the proposal’s potential. As essential is a strong determination from the Rectorate team to liaise with external partners and to increase momentum for both top down and bottom-up initiatives.

Apreciação do tema, dos seus objetivos, da sua implementação e do seu impacto na instituição (PT)

A criação dos Colégios da ULisboa é uma forma de promover iniciativas mais transversais que se juntem aos programas interdisciplinares de investigação e ensino já existentes. Seis desses Colégios já estão instalados, o que por sua vez poderá multiplicar dinâmicas de interação e atrair recursos passíveis de ser reinjetados em outras iniciativas de promoção da interdisciplinaridade. Ao mesmo tempo, as quatro Redes Temáticas já implementadas poderão aprofundar a valorização económica e social do conhecimento. Uma mais-valia muito importante para renovar e reabrir dinâmicas de desenvolvimento adaptadas aos novos tempos, em linha com o papel que a ULisboa está a ter na criação de novos negócios, start-ups e outras iniciativas sociais e económicas igualmente valiosas. Assim, embora os resultados centrais da proposta, ou seja, Colégios e Redes Temáticas, sejam já muito ricos em si mesmos, contêm um potencial de multiplicação de efeitos que não pode ser ignorado.

Um dos principais objetivos subjacentes ao projeto é aproveitar as atuais alianças da universidade, tanto internas como externas, e promover novas alianças para enfrentar os desafios globais da humanidade, através de um melhor ensino e investigação. Neste sentido, a participação da universidade no projeto universitário europeu UNITE! com outras universidades de prestígio é notável. A isto somam-se diferentes projetos estratégicos, como a concepção de novos programas de mestrado Erasmus Mundus com objetivos semelhantes ou os programas conjuntos envolvendo várias escolas cujo número aumentou muito desde a fusão, há dez anos.

Este é um dos melhores resultados do processo de fusão em curso. De repente, o número de interações entre professores e alunos de diferentes escolas foi bastante ampliado. Contudo, é importante destacar que os próximos anos deverão ser fortemente dedicados à criação de novas interações ao nível do ensino e da investigação. A situação é agora muito melhor do que há dez anos, mas pode ser incrementada. Os recursos humanos, instalações e equipamentos disponíveis merecem esse esforço; mas também a missão da universidade exige um trabalho consistente e persistente nesse sentido. Assim, a criação dos Colégios da ULisboa é, sem dúvida, um reforço coerente desses esforços.

A CAE considera que a proposta estratégica apresentada é muito interessante, não só pelo objetivo comum estabelecido, mas sobretudo pela sua capacidade de estabelecer novas sinergias com agentes externos e, não menos, entre as 18 UO que integram a Universidade. É por isso necessário elaborar um plano de ação, bem como definir as políticas e ferramentas que permitam concretizá-lo de forma eficaz. Além disso, a CAE considera que a implementação deste novo objetivo na ULisboa não comporta um grande risco, na medida em que não necessita de qualquer reorganização estrutural relevante.

A concretização do objetivo definido pela instituição no tema proposto é possível graças à qualidade da equipa de gestão e ao apoio entusiástico da comunidade académica. Durante a visita foi possível confirmar tanto a já referida apropriação da ideia por toda a comunidade, sem tensões nem perturbações internas a ela associadas; como o envolvimento empenhado da ULisboa ao nível mais alto da sua gestão.

Em conjunto, conclui-se que o tema proposto como tema de desenvolvimento é coerente com as escolhas estratégicas e com a vida atual da instituição; e ajuda a consolidar ainda mais a ULisboa como uma Universidade Cívica, dedicada ao desenvolvimento de uma sociedade moderna democrática e que engloba uma visão integrada e sustentável de todas as suas atividades em todos os domínios. Consequentemente, o painel considera que o tema proposto é relevante, tanto para a instituição como para os seus stakeholders. A CAE elogia a escolha da proposta, classificando-a como absolutamente adequada. É sem dúvida um tema que, se continuar a ser implementado conforme planeado, poderá gerar um impacto muito favorável e sustentável na instituição. Uma recomendação adicional será a de proceder à monitorização cuidadosa dos resultados e dos impactos externos e internos decorrentes diretamente das atividades, seja dos Colégios seja das Redes Temáticas.

Em consequência, a CAE recomenda à instituição:

- No que diz respeito ao tema do desenvolvimento apresentado na RAA pela ULisboa, intitulado "Diálogos abertos: desafios globais", recomenda-se a elaboração de um plano de ação, bem como a definição de políticas e ferramentas que permitam a sua concretização eficaz. Neste plano, é essencial a forte determinação da equipa da Reitoria em estabelecer contactos com parceiros externos e aumentar a dinâmica tanto para iniciativas top-down como bottom-up.*
- Monitorizar os resultados e os impactos externos e internos decorrentes diretamente das atividades dos Colégios ou das Redes Temáticas.*

Apreciação do tema, dos seus objetivos, da sua implementação e do seu impacto na instituição (EN)

The creation of the Colleges of ULisbon is a way for promoting more transversal initiatives to add to the interdisciplinary programs in research and teaching that are already in place. Six of those Colleges are already installed, which in turn could multiply interactive dynamics and attract resources to be reinjected in several other interdisciplinarity promoting initiatives. At the same time, the four Thematic Networks already implemented will be able to proceed with economic and social valuing of knowledge. A very important asset to renew and reopen dynamics for development adapted to new times, in line with the role that ULisbon is having in the setting up of new businesses, start-ups and other equally valuable social and economic initiatives. So, although the central outcomes of the proposal i.e. Colleges and Thematic Networks are already very rich in themselves, they contain a potential for multiplication of effects that cannot be disregarded.

One of the main underlying objectives of the project is to take advantage of the university's current alliances, both internal and external, and to promote new ones to impact the global challenges of humanity through better teaching and research. In this sense, the university's participation in the European university project UNITE! with other prestigious universities is remarkable. Added to this are different strategic projects, such as the design of new Erasmus Mundus master's programs with the same objective or the joint programs involving several schools whose number has increased a lot since the merging, ten years ago.

That is one of the best results of the ongoing merging process. Suddenly the number of interactions between professors and students at different schools was greatly amplified. However, it is important to highlight that the next years should be strongly devoted to creating new interactions at the teaching and research levels. The situation is now much better than ten years ago, but it can be improved. The human resources, facilities and equipment that are available deserve that effort, but also the mission of the university requires a consistent and persistent effort in that direction. Therefore, the creation of the Colleges of ULisbon is undoubtedly a coherent reinforcement of those endeavours.

The EAT considers that the strategic proposal provided is very interesting, not only because of the common objective established, but above all because of its ability to establish new synergies with external agents, but also between the 18 OUs that are part of the University. This is why it is necessary to draft an action plan, as well as to define the policies and tools that allow it to be carried out effectively. In addition, the EAT considers that the implementation of this new objective in ULisbon doesn't carry a great risk compared to the others, considering that it doesn't need any relevant structural reorganisation.

The implementation of the institution's defined objective in the proposed theme is made possible by the quality of the management team and the enthusiastic support of the academic community. During the site visit, it was possible to confirm both the previously mentioned appropriation of the idea by the entire community with either no tensions nor internal disruptions associated with it; and the committed involvement of the ULisbon at its top level.

Altogether, as a conclusion, the topic proposed as the development theme is coherent with the strategic choices and the current life of the institution; and helps to further consolidate the ULisbon as a Civic University, dedicated to the development of a democratic modern society and encompassing an integrated sustainable vision of all its activities in all domains. In consequence, the panel considers that the proposed theme is relevant, both for the institution and for its stakeholders. The EAT praises the choice of the proposal, which is considered utterly appropriate. It is undoubtedly a theme that, if it continues to be implemented as planned, can lead to a very favourable and sustainable impact for the institution. An added recommendation will be to carefully monitor the outcomes and the external and internal impacts arising directly from the activities of either Colleges or Thematic Networks.

In consequence, the EAT recommends to the institution:

- With respect to the development theme presented in the SAR by the ULisbon, entitled "Open dialogues: global challenges", it is recommended to draft an action plan, as well as to define the policies and tools that allow it to be carried out effectively. In this plan, it is essential the strong determination from the Rectorate team to liaise with external partners and to increase momentum for both top down and bottom-up initiatives.

- Monitor the outcomes and the external and internal impacts arising directly from the activities of either Colleges or Thematic Networks.

8. Apreciação Global da Instituição

8.1. Apreciação Global (PT)

A ULisboa tem uma missão clara: ser uma instituição de ensino e ciência, baseada na criação, transmissão e valorização social e económica do conhecimento e da cultura, comprometida com o progresso da sociedade. A sua visão é ser reconhecida como uma das universidades líderes na Europa e no mundo.

A ULisboa abrange todas as áreas do conhecimento, promove a interdisciplinaridade, a investigação e a cooperação com a sociedade. Atualmente, é a maior universidade de Portugal, constituída por 18 faculdades e por institutos de gestão, investigação, cultura e outros. Está no topo dos rankings internacionais em termos de universidades portuguesas.

O PE da ULisboa é um documento muito bem desenvolvido, bem estruturado, claro, preciso e completo. Reflete a dimensão e a relevância da instituição e o seu alinhamento com a Agenda 2030 das Nações Unidas e o seu compromisso com vários Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A ULisboa possui uma política de qualidade bem definida, estruturas organizacionais estabelecidas e em bom funcionamento, cultura de qualidade adotada pela instituição, nomeadamente através dos seus instrumentos, convergente com a implementação do projeto educativo. A principal limitação atual do SIGQ é a fragmentação do sistema de informação. Outra fragilidade institucional reside na não certificação de vários SIGQ, uma vez que apenas três das 18 UO obtiveram tal certificação. No entanto, durante a visita, confirmou-se que várias UO estão a fazer progressos na implementação dos respetivos SIGQ.

A instituição é amplamente reconhecida pela sua abordagem altamente favorável aos processos de acreditação, com várias faculdades a alcançarem uma taxa de acreditação de 100%, para novos ciclos de estudo. No entanto, deve destacar-se haver ainda espaço para melhoria, através da redução do número de cursos acreditados com condições em funcionamento, o que correspondeu a quase 17% em 2021.

O foco da ULisboa está nos cursos conferentes de grau, sem descurar a pós-graduação não conferente de grau e a aprendizagem ao longo da vida. Os pontos fortes da instituição estão refletidos, nomeadamente, no seu compromisso em oferecer um ensino de elevado padrão. Estes pontos fortes abrangem diversas áreas-chave destacando-se, entre outras: qualidade de ensino, novas metodologias de ensino e capacidade de oferecer CE envolvendo diferentes Escolas, bem como dupla certificação com outras instituições. De facto, a ULisboa aposta na interdisciplinaridade e organiza uma licenciatura envolvendo 11 UO diferentes, bem como vários programas de mestrado e doutoramento envolvendo a maioria das UO. No entanto, constata-se que, 10 anos após a fusão das duas instituições que foram o embrião da ULisboa e apesar dos esforços conjuntos das UO para reestruturar os diferentes CE oferecidos, ainda existem redundâncias na oferta.

Nos últimos anos, o número de alunos da ULisboa tem-se mantido bastante estável, cerca de 51.000 alunos. Embora a maioria dos alunos frequente cursos conducentes ao grau de Licenciado, mais de 40% do corpo discente está envolvido em programas de mestrado. Mais de 50% dos estudantes escolhem a ULisboa como primeira opção para a entrada no ensino superior. Além disso, mais de 5.000 estudantes são beneficiários de bolsas. Recentemente, registou-se um aumento significativo do número de graduados, com os números a crescerem de cerca de 12.500 durante o ano letivo 2016/2017 para cerca de 14.500 durante o ano letivo 2021/2022.

No entanto, devem ser reconhecidas algumas fragilidades na área de ensino da instituição, muitas das quais estão associadas ao seu histórico de desenvolvimento: envelhecimento do corpo docente, espaço e instalações, alojamento insuficiente, bem como os custos envolvidos (corpo docente altamente especializado e manutenção de instalações).

As atividades de I+D+i da ULisboa demonstram uma capacidade e alcance impressionantes, superando os padrões nacionais e internacionais. As atividades de investigação são conduzidas em diversas unidades de I&D, registando-se variações consideráveis em termos de dimensão e nível de financiamento. Nomeadamente, a FC e o IST representam, no seu conjunto, 58% do financiamento atribuído à ULisboa pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), evidenciando a diferenciada capacidade financeira destas UO, dentro da ULisboa. As especificidades destas unidades decorrem das suas áreas de atuação, do financiamento que conseguem assegurar e do seu envolvimento ativo em redes e consórcios, conforme pode ser comprovado no Atlas de Unidades de Investigação 2022 da ULisboa. Merece ser ainda destacado o elevado número de membros da ULisboa que receberam bolsas do Conselho Europeu de Investigação (ERC). De acordo com o Relatório Anual Científico (RAC), a ULisboa é atualmente a instituição nacional com maior número de bolsas ERC, constituindo 25% do total nacional.

A ULisboa coloca a competitividade internacional na vanguarda dos seus principais objetivos estratégicos. A estratégia de internacionalização da universidade, juntamente com as suas UO, assenta em dois vetores fundamentais. Em primeiro lugar, uma forte ênfase na integração em redes internacionais ao nível da atividade de ensino. Tal implica fomentar colaborações nas ofertas de cursos, tais como graus conjuntos e duplos, criar percursos de mobilidade para membros de toda a comunidade académica e atrair ativamente estudantes estrangeiros. Em segundo lugar, a estratégia passa por inserir a investigação num ambiente internacional.

Como resultado destes esforços concertados, a ULisboa ostenta um impressionante historial de internacionalização e de parcerias de colaboração com a sociedade. Nomeadamente, a universidade está profundamente envolvida em numerosos consórcios, redes e parcerias europeias e internacionais. Uma conquista de destaque é a sua participação desde 2019 na European University Unite!, sublinhando o compromisso da ULisboa com a inovação e a excelência no panorama académico global.

O corpo docente da ULisboa é composto (2021) por 2.774 docentes ETI (4.021 docentes), dos quais 2.191 são docentes de carreira (79%) e os restantes 583 ETI (21%) são docentes especialmente contratados (incluindo docentes convidados). Dos docentes ETI de carreira, 1262 são Professores Auxiliares (PAX) (57,6 por cento), 636,5 Professores Associados (PAS) (29,1 por cento) e 292 Professores Catedráticos (PCA) (13,3 por cento). A instituição está a implementar medidas para atingir a percentagem legal de professores a tempo inteiro, notando-se que houve algum progresso face a 2013. Embora 68,2% dos docentes sejam doutorados, verifica-se que uma percentagem significativa de professores dedica menos de 10% do seu tempo à investigação e que o grau de endogamia pode ser considerado elevado.

O número total de pessoal técnico, administrativo e de gestão é de 2.339 (20/21). Mais de 70% são mulheres. A maioria tem entre 40 e 59 anos. 38% possuem bacharelado e 11% mestrado.

O pessoal docente, investigador e não docente está bem adaptado às atividades da instituição. O corpo docente é, em geral, altamente reconhecido pelos estudantes e diplomados e o pessoal técnico e administrativo é adequado, com um elevado nível de qualificação, sendo bem valorizado por todos os interessados (stakeholders). Para além disso, a avaliação dos diplomados pelos empregadores é muito boa. As estruturas de apoio e as estratégias de formação, progressão na carreira e de bem-estar parecem ser adequadas.

As instalações e o equipamento da ULisboa estão de acordo com as necessidades da instituição, embora seja necessário um investimento contínuo em muitas instalações. O alojamento dos estudantes continua a ser um grande problema estando, no entanto, a Universidade a trabalhar para melhorar a situação. Também não existem preocupações explícitas com a sustentabilidade institucional.

O tema de desenvolvimento apresentado no RAA pela ULisboa intitula-se "Diálogos abertos. Desafios globais". A proposta pretende realçar a relação entre as UO a todos os níveis: ensino e investigação, mas também inovação e, de um modo geral, dar apoio ao desenvolvimento de uma sociedade melhor, política, social e economicamente. O tema é coerente com as escolhas estratégicas e com a vida atual da instituição, e contribui para consolidar ainda mais a ULisboa como uma Universidade Cívica, vocacionada para o desenvolvimento de uma sociedade moderna democrática, que engloba uma visão integrada e sustentável de todas as suas atividades em todos os domínios.

Assim, de uma forma global, a avaliação dos objetivos da Universidade de Lisboa e a sua implementação na atividade quotidiana da instituição é muito positiva. A CAE considera que deve ser acreditada favoravelmente pelo máximo tempo possível, sem quaisquer condições adicionais. Com o objetivo de enriquecer este relatório, inclui-se um conjunto de recomendações de melhoria contínua para que a instituição promova aquelas que considere adequadas e executáveis.

8.1. Apreciação Global (EN)

The ULisbon has a clear mission statement: to be a teaching and science institution, based on the creation, transmission and social and economic enhancement of knowledge and culture, committed to the progress of society. Its vision is to be recognized as one of the leading universities in Europe and worldwide.

The ULisbon covers all areas of knowledge, promotes interdisciplinarity, research and cooperation with society. ULisbon is currently Portugal's largest university, including 18 faculties and other management, research, cultural and other institutes. It ranks at the top of international rankings in terms of Portuguese universities.

ULisbon's Strategic Plan is a very well-developed, well-structured, clear, precise, and complete document. It reflects the size and relevance of the institution and its alignment with the United Nations 2030 Agenda and its commitment to several Sustainable Development Goals (SDGs).

ULisbon has a well-defined quality policy, organizational structures established and in good functioning level, quality culture adopted by the institution, namely through its instruments, convergent with the implementation of the educational project. However, the major current limitation of the IQAS is the fragmentation of the information system. In addition, a ninstitutional weakness pertains to the absence of certified internal quality systems, as only three out of the University's 18 Organic Units (OUs) have attained certification. However, during the visit, it has been confirmed that various faculties are making progress in the implementation of IQAS.

The institution is widely esteemed for its highly favourable approach to accreditation processes, with several faculties achieving a perfect 100% accreditation rate for new study programs. Nevertheless, it's worth highlighting that there is still room for improvement in reducing the number of accredited programs operating under conditions, that corresponded almost to 17% in 2021.

ULisbon's focus is on degree courses, without neglecting postgraduate and lifelong learning. The strengths of the institution are notably reflected in its commitment to delivering a high standard of education. These strengths encompass several key areas, among others: Teaching quality, new teaching methodologies and capacity to offer study cycles involving different Schools as well as double certification with other institutions. In fact, ULisbon is committed to interdisciplinarity and organizes one bachelor involving 11 different schools, as well as different Master and PhD programs involving most of the UOs. However, it is noted that 10 years after the integration of the two previous institutions that were the germ of ULisbon and despite the joint efforts of the schools to restructure the different courses on offer, there are still redundancies.

In recent years, the number of students at ULisbon has been quite stable, around 51.000 students. Notably, while most students pursue bachelor's degrees, more than 40% of the student body is engaged in various master's programs. More than 50% of the students choose ULisbon as their first preference for higher education. Additionally, more than 5,000 students benefit from fellowships. Recently, there has been a significant increase in the number of graduates at ULisbon, with figures rising from approximately 12,500 during the 2016/2017 academic year to around 14,500 during the 2021/2022 academic year.

However, it is relevant to acknowledge certain weaknesses within the education at the institution, many of which are associated with its historical development: Aging faculty, space and facilities, insufficient accommodation as well as the involved cost (highly specialized faculty and maintenance of facilities).

ULisbon's Research, Development, and Innovation (RDI) activities demonstrate an impressive capacity and range, surpassing both national and international standards. ULisbon's research endeavours are conducted within diverse R&D units, exhibiting considerable variation in size and funding levels. Notably, the Faculty of Sciences (FC) and the Institute of Science and Technology (IST) collectively account for 58% of the funding allocated by the Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), showcasing the financial diversity within these units. The specificities of these units derive from their areas of focus, the funding they secure, and their active involvement in networks and consortia, as elaborated in the ULisbon Atlas of Research Units 2022. Of particular note is the outstanding number of members who have received grants from the European Research Council (ERC). According to the Scientific Annual Report (SAR), ULisbon currently holds the position as the national institution with the highest number of ERC grants, constituting 25% of Portugal's total.

ULisbon places international competitiveness at the forefront of its key strategic objectives. The university's internationalization strategy, along with its schools and faculties, revolves around two pivotal vectors. Firstly, there is a strong emphasis on integration into international networks at the teaching level. This involves fostering collaborations in the training offerings, such as joint and double degrees, creating mobility pathways for members of the entire academic community, and actively attracting foreign students. Secondly, the strategy involves embedding research in an international environment.

As a result of these concerted efforts, ULisbon boasts an impressive track record in internationalization and collaborative partnerships with society. Notably, the university is deeply involved in a myriad of European and international consortia, networks, and partnerships. One standout achievement is its participation since 2019 in the European University Unite! underscoring ULisbon's commitment to innovation and excellence in the global academic landscape.

The teaching staff at ULisbon comprises (2021) 2774 FTE lecturers (4021 lecturers), of which 2191 were career lecturers (79%) and the remaining 583 FTE (21%) were specially contracted lecturers (including guest lecturers). Of the career FTE teachers, 1262 were Assistant Professors (PAX) (57.6 per cent), 636.5 Associate Professors (PAS) (29.1 per cent) and 292 Full Professors (PCA) (13.3 per cent). The institution is implementing measures to reach the legal percentage of full-time teachers, and it is noted that there has been some progress compared to 2013. Although 68.2 % of the lecturers hold a doctorate, it is noted that a significant percentage of teachers dedicate less than 10% to research and that the degree of endogamy can be considered high.

The total number of technical, administrative, and managerial staff is 2339 (20/21). More than 70% are female. The majority is between 40 and 59 years old. 38% have a bachelor's degree and 11% a master's degree approximately.

It is considered that the teaching, research, and non-teaching staff are well-suited to the institution's activities. The teaching staff is generally highly recognized by students and graduates and the technical staff is adequate with a high qualification level and it is well valued by all its stakeholders. In addition, the assessment of graduates by employers is very high. The support structures, training, progression, and well-being strategies have a good expression.

ULisbon facilities and equipment align with the institution's needs, although there is a need for a continuous investment in many facilities. Accommodation of students is still a huge problem, all around the city of Lisbon, however, the University is acting in this regard. In addition, there are no explicit concerns with institutional sustainability.

The development theme presented in the SAR by the ULisbon is entitled "Open dialogues: global challenges". The proposal aims to highlight the relationship between the Organic Units at all levels: teaching and research but also innovation and, at large, to provide support for the development of a better society, politically, socially, and economically. The proposed topic is coherent with the strategic choices and the current life of the institution; and helps to further consolidate the ULisbon as a Civic University, dedicated to the development of a democratic modern society and encompassing an integrated sustainable vision of all its activities in all domains.

Thus, in a global way, the evaluation of the University of Lisbon objectives and their implementation in the daily activity of the institution is very positive. The EAT considers that it should be credited favourably for the maximum possible time, without any additional conditions. With the aim of enriching this report, it includes a set of recommendations for continuous improvement so that the institution promotes those it considers appropriate or feasible.

8.2. Pontos Fortes (PT)

A instituição tem muitos pontos fortes, tal como foi salientado ao longo deste relatório, de que se destacam os seguintes:

- Sentido de pertença: salientado por todos o aumento contínuo do sentimento de pertença à nova identidade, a Universidade de Lisboa.
- Sistema de gestão: com elevado grau de autonomia por parte de todas as faculdades e com coordenação da reitoria da universidade, o que se tem revelado apropriado ao processo de integração. A universidade reconhece a diversidade de cada unidade.
- Empenho na interdisciplinaridade: o compromisso da instituição com a interdisciplinaridade no ensino reflete-se claramente, por exemplo, nos novos programas conjuntos entre UO, na possibilidade de alguns alunos poderem frequentar disciplinas de outras faculdades como parte do seu plano de estudos e ainda na unidade curricular de "inovação e empreendedorismo" oferecido a todas as faculdades.
- Pessoal: o pessoal docente, investigador e não docente está bem adaptado às atividades da instituição.
- Ambiente de trabalho: um bom ambiente de trabalho entre académicos e estudantes contribui para melhorar a experiência de aprendizagem destes.
- Colégios da ULisboa e Redes Temáticas Interdisciplinares: novas estruturas que promovem a investigação interdisciplinar de uma forma clara, sendo bem visível o apoio ao envolvimento dos estudantes nas mesmas.
- Resultados da investigação: a capacidade e o alcance das atividades de IDI da ULisboa são impressionantes, tanto em termos de padrões nacionais como internacionais. É notável o número de membros que já receberam bolsas do Conselho Europeu de Investigação (ERC).
- Integridade académica: as medidas adotadas pela instituição para garantir a integridade académica são adequadas.
- ULisboa-EPG: A criação da escola de formação contínua (University of Lisbon Graduate School) é um exemplo de promoção e divulgação de atividades conjuntas das diferentes UO, bem como de otimização de recursos a nível central.
- Satisfação dos empregadores: elevado grau de satisfação das organizações e das empresas empregadoras pelo trabalho desenvolvido pela Universidade de Lisboa na formação dos seus diplomados.
- Acreditação de ciclos de estudos: várias faculdades alcançaram uma taxa de acreditação perfeita de 100% para novos ciclos de estudo. No entanto, ainda há espaço para melhorias na redução do número de ciclos de estudo acreditados e que estão atualmente a funcionar com condições impostas (16,5%).
- Universidades europeias: participação num consórcio europeu, líder, de universidades (UNITE!), o que pode ser um catalisador para a internacionalização da universidade.

8.2. Pontos Fortes (EN)

It is considered that the institution has many strengths, as they have been highlighted during this report. In summary, the following stand out:

- *Sense of belonging: the continuous increase of the sense of belonging to the new identity, the University of Lisbon, that was observed by everyone.*
- *Management system: with a high degree of autonomy on the part of all faculties and coordination by the university's rectorate, which has been suitable for the integration process. University recognizes the diversity of each unit.*
- *Commitment to interdisciplinarity: The institution's commitment to interdisciplinarity in teaching clearly reflected in, for example, the new joint programs between Faculties and the possibility that some students can take courses from other faculties as part of their study plan or the course in "innovation and entrepreneurship" offered to all the faculties.*
- *Staff: Teaching, research, and non-teaching staff are well-suited to the institution's activities.*
- *Working atmosphere: A good working atmosphere between academics and students, which undoubtedly enhances the learning experience for them.*
- *Colleges and thematic networks: as new structures to promote interdisciplinary research in a clear way. And in this environment, in particular, support for the involvement of students in these structures.*
- *Research outputs: Capacity and range of ULisbon's RDI activities is impressive by both national and international standards. It is outstanding the number of members has received grants from the European Research Council (ERC).*
- *Research integrity: The measures adopted by the institution to guarantee the integrity of research are adequate.*
- *ULisbon-EPG: The establishment of the continuing education school (University of Lisbon Graduate School) as an example of promotion and dissemination of joint activities of the different faculties, as well as the optimization of resources at a central level.*
- *Employer satisfaction: A high level of satisfaction from employer organizations and companies for the work carried out by the University of Lisbon with the training of its graduates.*
- *Accreditation of programs: Several faculties achieving a perfect 100% accreditation rate for new study programs. However, there is still room for improvement in reducing the number of accredited programs currently operating under conditions (16,5%).*
- *European universities: Participating in a leading European consortium of universities (UNITE) which can become a catalyst for the internationalization of the university.*

8.3. Pontos Fracos (PT)

Embora a avaliação da instituição seja globalmente favorável, a CAE detetou, durante o processo de avaliação, um conjunto de possíveis áreas de melhoria. Embora nenhuma delas belisque o trabalho relevante da instituição, podem, contudo, vir a contribuir para a sua melhoria contínua. Tais áreas de melhoria são resumidas de seguida:

- *Políticas e estratégias para a interdisciplinaridade: Embora a instituição, provavelmente com muito sucesso, tenha vindo a apostar na natureza interdisciplinar das suas atividades, há, contudo, espaço para melhorias e maior estruturação na implementação dessas políticas, tanto no campo do ensino quanto da investigação.*
- *Fontes de financiamento: A maior parte dos recursos provem de financiamento direto do orçamento do estado, pelo que é urgente captar recursos de outras fontes.*
- *Redundâncias nos ciclos de estudos: A oferta de ciclos de estudos diferentes, com a mesma designação, por duas UO da mesma instituição pode gerar confusão nos principais stakeholders (estudantes e empregadores), para além de desperdiçar potenciais sinergias.*
- *Calendários escolares: é necessário continuar a trabalhar na harmonização dos calendários escolares das diferentes UO, para que o crescente empenho da universidade na interdisciplinaridade não seja prejudicado pelas dificuldades experienciadas pelos estudantes (realização de estágios, unidades curriculares partilhadas, mobilidade interna etc....).*
- *Sistemas Internos de Gestão da Qualidade: Escassez de sistemas internos de gestão da qualidade certificados, uma vez que apenas três das 18 UO da Universidade obtiveram a certificação respetiva.*
- *Sistemas de informação: Deteta-se a necessidade de melhorias e de integração entre diferentes estruturas nos sistemas de informação, para permitir uma maior produtividade bem como uma melhor atualização da informação disponível.*
- *Corpo docente: A instituição conta atualmente com um corpo docente maduro que precisa de ser rejuvenescido. Para além disso, a instituição não cumpre alguns raios estabelecidos na lei para o corpo docente.*
- *Dedicação à investigação: Uma percentagem significativa de docentes tem uma dedicação à investigação muito baixa.*
- *Participação dos estudantes na investigação: As medidas tomadas pela instituição, através das suas UO, para estimular a participação dos estudantes na investigação científica, no desenvolvimento tecnológico e na produção artística são localmente adequadas, embora não seja visível a existência de uma política a nível global da instituição.*
- *Transferência de conhecimento: Apesar do importante e crescente impulso na investigação desenvolvida pela instituição, o seu impacto na transferência de conhecimento (patentes, spin-offs, etc.) é inferior ao esperado para uma instituição líder no país.*
- *Alojamento estudantil: Escassez de alojamentos para estudantes na cidade de Lisboa, embora se reconheça que a ULisboa esteja a trabalhar na procura de soluções.*
- *Coordenação entre serviços: Uma melhor coordenação entre as UO evitaria a duplicação de serviços oferecidos, bem como permitiria a partilha de boas práticas entre estruturas de uma mesma instituição.*
- *Apoio a estudantes internacionais: O apoio à comunidade estudantil internacional (alojamento para estudantes e investigadores, procura por fundos de investigação, cursos gratuitos de português para estudantes não erasmus, tradução da documentação, centralização da disponibilização da informação, integração na instituição e no país dos estudantes internacionais, professores internacionais convidados, mentoria para estudantes internacionais, versão em inglês do site, ...) deve ser melhorado e ter em atenção as suas necessidades específicas.*
- *Promoção da ULisboa: deve investir-se mais na promoção da marca Universidade de Lisboa, para que esta seja mais reconhecida tanto a nível nacional como internacional, bem como melhorar a comunicação interna no sentido de uma mais ampla e eficaz divulgação do excelente trabalho desenvolvido pela Universidade.*

8.3. Pontos Fracos (EN)

Although the evaluation of the institution is generally favourable, during the process the EAT has detected a set of possible areas for improvement. None of them disrupts the relevant work of the institution, although they may contribute to its continuous improvement. They can be summarized as follows:

- *Policies and strategies for interdisciplinarity: Although the institution relies, probably very successfully, on the interdisciplinary nature of its activities, there is room for improvement of greater structuring in the implementation of these policies in both teaching and research fields.*
- *Funding sources: Most of the resources come from government funding, therefore, every day it becomes more necessary to obtain resources from other sources.*
- *Programs redundancies: Offering programs with the same title between two UOs of the same institution can confuse the main stakeholders (students and employers), while at the same time wasting potential existing synergies.*
- *Academic calendars: there is need to continuous working on the harmonization of calendars, so that the university's growing commitment to interdisciplinarity does not harm the student experience (internships, shared courses, internal mobility etc....).*
- *Internal Quality Management Systems: Absence of certified internal quality systems, as only three out of the University's 18 Organic Units (OUs) have attained certification.*
- *Information systems: The need for improvements and integration between different structures in the information systems is detected to allow greater productivity as well as a better update of the available information.*
- *Teaching staff: The institution currently has a mature teaching staff that needs to be rejuvenated. Additionally, the institution does not meet the overall percentage of fixed teaching staff established by law.*
- *Research dedication: There is still a significant percentage of teaching staff with a very low dedication to research.*
- *Student participation in research: The measures taken by the institution, through its OU, to stimulate student participation in scientific research, technological development and artistic production are adequate, although there is no visible institution-wide policy.*
- *Knowledge transfer: Despite the important and growing research impetus developed by the institution, its impact on knowledge transfer (patents, spin-offs, etc.) is less than expected for a leading institution in the country.*
- *Student housing: Lack of enough students houses in the city of Lisbon, although ULisbon is working on it.*
- *Services coordination: Better coordination between UOs could avoid the duplication of services offered, as well as the sharing of good practices between structures of the same institution.*
- *International students support: The processes to support the international student community (accommodation for students and researchers, research funds, free Portuguese courses for non-erasmus students, documentation translation, centralised documentation, induction for international students, international invited professors, mentoring for international students, English version of the website, ...) needs to be improved according to their specific needs.*
- *University promotion: there is a need to improve the promotion of the University's brand so that it is more recognized both nationally and internationally, as well as the dissemination of the excellent work developed by the university through better internal communication.*

8.4. Recomendações de melhoria (PT)

Embora a avaliação da instituição tenha produzido resultados predominantemente muito positivos, a CAE considera ser prudente encaminhar à instituição todas as propostas de melhoria identificadas, para serem analisadas tendo em vista a sua potencial implementação. Embora a lista de recomendações possa parecer extensa, é possível resumí-la num tema central que surgiu, repetidamente, nas numerosas reuniões realizadas durante a visita. Especificamente, acentua a necessidade da continuada promoção, pela Reitoria, de ações, iniciativas e funções coletivas com foco em:

- reforçar a colaboração entre várias faculdades para aumentar a eficácia e o impacto globais da universidade,
- melhorar os serviços centrais de apoio aos estudantes e funcionários,
- e promover um maior alinhamento das partes interessadas da universidade (incluindo estudantes, professores, funcionários e entidades externas) com a identidade e missão da Universidade de Lisboa.

Com esta ideia central em mente, são propostas as seguintes recomendações de melhoria:

- Embora reconhecendo a evolução positiva e consistente registada na maioria das condições estabelecidas para acreditação da Instituição, no anterior processo de acreditação institucional organizado pela A3ES, é imperativo continuar a trabalhar nesse processo, que ainda não está concluído.
- Concluir a implementação do SIGQ nas diferentes escolas onde ainda não está certificado.
- Acelerar a integração dos sistemas de informação das diferentes UO, para aumentar a sua eficiência e eficácia e simplificar muitos processos em todas as atividades da instituição.
- Aproveitar a implementação do Fenix em todas as UO para garantir a utilização do maior número possível de processos e indicadores comuns, respeitando sempre a diversidade e flexibilidade de cada entidade.
- Desenvolver um sistema mais formal de coordenação e harmonização entre os SIGQ das diferentes UO.
- Nos próximos documentos estratégicos a desenvolver pela Universidade, aumentar a sua ambição, tendo em conta a sua posição no sistema de ensino superior português, ir mais longe na sua visão de futuro e encontrar um foco particular num grande objetivo de longo prazo mais específico.
- Estimular o debate estratégico interno para obter ganhos em diferentes áreas, abrir caminhos inovadores e inspiradores para outras IES, desenvolver o trabalho colaborativo e a coordenação entre as diversas UO. Os contributos das UO para o Plano Estratégico da ULisboa podem, não só, enriquecer este último, como os planos estratégicos das UO podem tirar proveito com o alinhamento com uma estratégia institucional de topo.
- Desenvolver mais estudos prospetivos para antecipar cenários de evolução e avaliar riscos para consolidar muitas práticas que até agora têm sido bem-sucedidas, mas que não estão totalmente formalizadas e institucionalizadas.
- Conceber políticas e estratégias que promovam o compromisso claro da instituição em aprofundar e alargar a interdisciplinaridade.
- Avaliar a possibilidade de tornar obrigatória a utilização do software de deteção de plágio para qualquer tipo de trabalho escrito.
- Avaliar regularmente a efetividade das ferramentas disponíveis na instituição para a integração de minorias e/ou grupos desfavorecidos.
- Melhorar a divulgação do excelente trabalho desenvolvido pela universidade através de uma melhor comunicação interna.
- Implementar um programa de divulgação e promoção da marca da Universidade para que esta seja mais reconhecida a nível nacional e internacional.
- Analisar as possibilidades de integração, coordenação ou maior colaboração entre os serviços que estejam duplicados nas diferentes UO, para facilitar a identificação das melhores práticas, sem comprometer as características específicas de cada UO.
- Desenvolver um quadro comum ou estrutura comum, com um ponto de contacto único, para facilitar a ligação à Ulisboa das partes interessadas externas à instituição.
- Constituir uma base de dados centrais de conhecimentos especializados e de peritos pertencentes à Universidade de Lisboa, com acesso disponível às partes interessadas externas.
- Continuar a trabalhar para eliminar redundâncias na oferta de ciclos de estudos, de modo a tornar mais clara essa oferta para os estudantes.
- Prosseguir a harmonização dos calendários escolares das UO, de modo a que o compromisso da universidade com a interdisciplinaridade não cause problemas aos estudantes na realização de estágios, na frequência de ciclos de estudos partilhados, na mobilidade interna, etc.
- Aproveitar as capacidades e competências das diferentes UO para melhorar a formação em vertentes transversais, alargando as experiências de sucesso à formação em soft skills.
- Continuar a dar prioridade ao bem-estar dos alunos e funcionários, implementando sistemas de apoio melhorados e bem estruturados. Aqui se considera incluída a incorporação de psicólogos para reduzir consistentemente as taxas de abandono escolar.
- Implementar proativamente medidas adicionais, tais como projetos de investigação e tutoria, para enfrentar os desafios do abandono escolar.
- Divulgar melhor a existência do Provedor do Estudante.
- Melhorar, de forma coordenada e respeitando a diversidade de cada UO, a gestão e a distribuição de informação aos antigos alunos.
- Procurar aumentar a escala e a visibilidade, a nível nacional e internacional, de algumas unidades de investigação através de fusões ou outros mecanismos de cooperação aprofundada dessas unidades com outras unidades de investigação da ULisboa ou externas.

- Desenvolver uma política institucional para a participação dos alunos na investigação científica, no desenvolvimento tecnológico e na produção artística logo no primeiro ciclo.
- Intensificar a intervenção para que algumas UO, as que não tenham um desempenho tão bom nas atividades de transferência de conhecimento e empreendedorismo, invistam mais no desenvolvimento das respetivas áreas, tirando maior partido das sinergias existentes.
- Aproveitar o enorme potencial de internacionalização da instituição, altamente desenvolvida no domínio da investigação, mas que carece de maior desenvolvimento nas atividades de ensino .
- Melhorar os processos e aumentar os recursos para a promoção da internacionalização da Universidade e, em particular, o apoio à comunidade estudantil internacional. Deverá ser considerada a criação de um gabinete central para apoio à internacionalização.
- Aproveitar as oportunidades oferecidas pelo consórcio UNITE! para a internacionalização de todas as UO da ULisboa.
- Definir e aplicar as políticas e procedimentos necessários para consolidar, rejuvenescer e promover o corpo docente de modo a dar cumprimento a todos os raios estabelecidos na lei para o corpo docente, a alargar a dedicação do corpo docente à investigação, tendo também sempre presentes as questões de igualdade de género.
- Continuar a promover encontros pedagógicos/de investigação que permitam o estabelecimento de ligações e a partilha de conhecimentos entre os docentes de diferentes UO.
- Alinhar as avaliações que são realizadas internamente na universidade aos princípios do COARA, centrando-se, cada vez mais, na qualidade das contribuições e não na quantidade.
- Difundir por todas as UO as melhores práticas implementadas para o desenvolvimento, a saúde e o bem-estar do corpo docente e de investigação.
- Reforçar a possibilidade de mobilidade de pessoal entre UO e formalizar a regulamentação necessária.
- Garantir continuamente que todas as UO dispõem do equipamento adequado para apoiar o processo de ensino/aprendizagem, já que há UO que estão mal equipadas.
- Continuar a trabalhar para aumentar a oferta de alojamento para estudantes e pessoal visitante.
- Preparar para um futuro em que uma parte mais significativa de financiamento da instituição terá de ser proveniente de outras fontes que não o orçamento do estado.
- Quanto ao tema do desenvolvimento apresentado no RAA pela ULisboa, intitulado “Diálogos abertos. Desafios globais”, recomenda-se a elaboração de um plano de ação, bem como a definição de políticas e ferramentas que permitam a sua concretização eficaz.
- Monitorizar os resultados e os impactos, externos e internos, decorrentes diretamente das atividades dos Colégios da ULisboa e das Redes Temáticas Interdisciplinares.

8.4. Recomendações de melhoria (EN)

While the institution's evaluation has yielded predominantly very positive results, the EAT believes it is prudent to forward all identified improvement proposals to the institution under review for potential implementation. Although the list of observations may appear extensive, it can likely be distilled into a central theme that has repeatedly surfaced during our numerous meetings. Specifically, it underscores the ongoing promotion of collective actions, initiatives, and functions by the Rectorate with a focus on:

- enhancing collaboration between various faculties to enhance the university's overall effectiveness and impact,
- improving central support services for both students and staff,
- and advancing the alignment of the university's stakeholders (including students, faculty, staff, and external parties) with the University of Lisbon's identity and mission.

With this central idea in mind, the following recommendations for improvement are proposed:

- While recognizing the positive and consistent evolution in most of the conditions established in the previous institutional accreditation process organized by A3ES, it is imperative to continue working on this ongoing process.
- Finish the implementation of the IQAS at the different schools to be certified.
- Accelerate the integration of the information systems of the different OUs, to increase their efficiency and effectiveness and simplify many processes in all the institution's activities.
- Take advantage of the implementation of Fenix in all faculties to advance the use of the greatest possible number of common processes and indicators, always respecting the diversity and flexibility of each entity.
- Develop a more formal system of coordination and harmonization between the different IQAS of the different OUs.
- In the upcoming strategic documents to be developed by the University, increase its ambition, considering its position in the Portuguese higher education system, going further in its vision of the future and find a particular focus in a more specific long-range grand objective.
- Stimulate strategic internal debate, to make gains in different areas, open innovative and inspiring paths for other HEIs, collaborative work and coordination between the various OUs. The contributions of the UOs to ULisbon's Strategic Plan can not only enrich the latter, but the OUs' strategic plans can gain from being aligned with a top-level institutional strategy.
- Develop more prospective studies to anticipate scenarios of evolution and assess risks to consolidate many practices that have so far been successful but are not fully formalised and institutionalised.
- Design policies and strategies that promote the institution's clear commitment to deepen and enlarge interdisciplinarity.
- Analyse the possibility to use the software for plagiarism detection mandatory for any kind of written work.
- Regularly assess the effectiveness and efficacy of the tools available in the institution on the minority's integration and/or disadvantaged groups.
- Improve the dissemination of the excellent work developed by the university through better internal communication.
- Implement a program to disseminate and promote the University's brand so that it is more recognized both nationally and internationally.
- Analyse the possibilities of integration, coordination, or increased collaboration among all those services that duplicate across different OUs, to facilitate the identification of best practices without compromising the specific characteristics of each unit.
- Development of a common framework or common structure, with a single contact point to facilitate external stakeholder connectivity with the institution.
- Establish a database of expertise and experts within University of Lisbon at a central level which would be available to external stakeholders.
- Continue efforts to eliminate redundancies in the program offerings to enhance clarity for students.
- Work on the harmonization of calendars to support the university's commitment to interdisciplinarity without compromising the student experience in internships, shared courses, internal mobility, etc.
- Leverage the capacities and competences of different faculties to improve training in transversal aspects, extending successful experiences to soft skills training.
- Continue prioritising the well-being of students and staff by implementing enhanced and structured support systems. This could include the incorporation of psychologists to consistently reduce dropout rates.
- Proactively implement additional measures, such as research projects and tutoring, to address dropout challenges.
- Better publicize the existence of the Student Ombudsman.
- Improve, in a coordinated manner while maintaining the diversity of each faculty, the management and facilitation of information with alumni.
- Seek to increase the scale and visibility, nationally and internationally, of some research units through mergers or other in-depth cooperation mechanisms of these units with other ULisbon or external research units.
- Develop an institution-wide policy about students' participation in scientific research, technological development, and artistic production as early as the first cycle.
- Intensify their intervention so that some OU, the ones not so well performing in knowledge transfer and entrepreneurship activities, invest more in the development of their respective areas, taking greater advantage of existing synergies.
- Take advantage of the huge potential for internationalization of the institution, highly developed in the field of research, but which requires further development in other education cycles.
- Improve the processes and resources that will foster internationalization at the University and in particular supports for the international student community. Consideration should be given to the creation of a central

international support office.

- Take advantage of the opportunities offered by the UNITE consortium for the internationalization of all the schools of ULisbon.
- Establish the necessary policies and procedures to consolidate, rejuvenate and promote the teaching staff so that the number of permanent professors reaches the minimum established by law, with a higher dedication to research and considering gender issues.
- Continue promoting pedagogical/research meetings which allow connections to be established and knowledge to be exchanged between teachers from different faculties.
- Align the evaluations that are carried out internally at the university to the principles of COARA, focusing more and more on the quality of the contributions instead of the quantity.
- Spread best practices implemented for the development, health and well-being of its teaching and research staff through all OUs.
- Reinforce the possibility of staff mobility between OUs and formalise the needed regulations.
- Continuous ensuring that all OUs have adequate equipment to support the teaching/learning process as, apparently, there are OUs that are poorly equipped.
- Continue working on improving the accommodation possibilities for students and visiting staff.
- Prepare for a future where a significant level of funding for the institution will have to be identified from sources beyond what is provided by government-managed public funds.
- With respect to the development theme presented in the SAR by the ULisbon, entitled "Open dialogues: global challenges", it is recommended to draft an action plan, as well as to define the policies and tools that allow it to be carried out effectively.
- Monitor the outcomes and the external and internal impacts arising directly from the activities of either Colleges or Thematic Networks.

9. Recomendação Preliminar

9.1. Tipo de Acreditação

Acreditar Acreditar com condições Não acreditar

9.2. Período de acreditação

6.0

9.3. Condições (PT)

Nenhuma

9.3. Condições (EN)

None.

9.4. Fundamentação (PT)

Após analisar os 6 descritores de avaliação estabelecidos, os resultados para cada um deles são os seguintes:

1. *Historial de acreditação de ciclos de estudo e caracterização geral da instituição: Boa abordagem*
2. *Estratégia e governança: Muito boa abordagem*
3. *Ensino: Muito boa abordagem*
4. *Investigação e transferência de conhecimento: Muito boa abordagem*
5. *Internacionalização e cooperação: Boa abordagem*
6. *Recursos: Boa abordagem*

Esta decisão é tomada por duas razões principais. Em primeiro lugar, pelo facto de nenhum dos seis descritores de avaliação ter recebido uma classificação insuficiente. Em segundo lugar, pelo facto de a instituição já ter implementado e continuar a executar medidas que visam atingir os rácios de pessoal docente legalmente exigidos, sendo este o único aspeto para o qual se poderia considerar uma avaliação diferente.

Para além disso, a CAE decidiu incluir um conjunto de recomendações de melhoria contínua, incentivando a instituição a implementar aquelas que considere adequadas e exequíveis. A extensa lista de recomendações é incluída apenas como propostas de melhoria e em nenhum caso como recomendações que condicionem o processo de acreditação.

9.4. Fundamentação (EN)

After the analysis of the 6 different evaluation descriptors established, the results for each of them are as follows:

1. Accreditation history of study programs and general characterization of the institution: Good approach
2. Strategy and governance: Good approach
3. Education: Very good approach
4. Research and knowledge transfer: Very good approach
5. Internationalization and cooperation: Good approach
6. Resources: Good approach

This decision is reached for two primary reasons. Firstly, it is based on the determination that none of the six distinct evaluation descriptors has received an insufficient rating. Secondly, it is grounded in the fact that the institution has already implemented and continues to execute measures aimed at achieving the legally mandated percentage of teaching staff, which is the only aspect for which a different evaluation could be considered.

Furthermore, the EAT has decided to include a set of recommendations for continuous improvement, encouraging the institution to implement those it deems appropriate or feasible. The extensive list of recommendations is included only as possible proposals for improvement, and in no case as recommendations that condition the accreditation process.

10. Análise da Pronúncia (se aplicável)

10. Análise da Pronúncia (se aplicável) (PT)

[sem resposta]

10. Análise da Pronúncia (se aplicável) (EN)

[sem resposta]

11. Recomendação Final

11.1. Tipo de Acreditação

[sem resposta]

11.2. Período de acreditação

[sem resposta]

11.3. Condições (PT)

[sem resposta]

11.3. Condições (EN)

[sem resposta]

11.4. Fundamentação (PT)

[sem resposta]

11.4. Fundamentação (EN)

[sem resposta]