

Ata da 12ª reunião do Conselho de Escola da FBAUL do mandato 2025-2027,
realizada a 14/09/2026

Aos catorze dias do mês de Setembro do ano de dois mil e vinte e seis, pelas dez horas e trinta minutos reuniu ordinariamente o Conselho de Escola da Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa (CE), presencialmente na sala 2.07 da FBAUL e por meios telemáticos, em videoconferência através do seguinte link via plataforma Zoom: <https://zoom.us/j/94921768247?pwd=z96s3mwarV7upPRjxonj38CbyEgzbG.1> (ID da reunião: 949 2176 8247; Senha: 682548) mediante convocatória expedida por correio eletrónico pelo Presidente nos termos do artigo 6.º do seu Regimento, de acordo com os assuntos expressos nos pontos seguintes da ordem do dia:

1. Informações;
2. Apresentação da versão preliminar do Plano Estratégico FBAUL 2027-2037: discussão e recolha de contributos.

Participaram na reunião 11 membros do CE: o Presidente Américo Marcelino e os vogais Ana Mena, Francisco Queirós, José Teixeira, Maria Vieira, Mariana Caldeira, Sérgio Vicente, Patrícia Gouveia, Sofia Rodrigues, Susana Oliveira (que secretariou), e Vitor Andrade. Não participaram na reunião os vogais Aúna Nunes, João Cruz, João Dias e Vasco Marrocano.

Verificando-se quórum, assinalado no registo de participação dos vogais em Anexo 1 a esta ata, e tendo sido disponibilizada previamente o acesso a toda a documentação relativa ao tratamento dos pontos da ordem do dia, o Presidente do CE, Américo Marcelino, declarou aberta a sessão, que se iniciou às dez horas e quarenta minutos.

Ponto 1- Informações:

O Presidente do CE prestou informações sobre os resultados de da 1ª fase dos ingressos dos CNAES 2026 nas licenciaturas da FBAUL. Referiu-se igualmente aos próximos atos eleitorais para os órgãos de governo da Faculdade e ao calendário apertado que o mandato deste CE dispõe para concluir os trabalhos do Plano Estratégico. Informou que a comemoração dos 190 anos no dia das belas-artes ficou marcado para dia 23 de outubro próximo, com a presença confirmada do Sr. Reitor da ULisboa. Neste sentido, alertou que a data já anteriormente agendada para a última reunião deste órgão para dia 26/10/2026 possa eventualmente ser antecipada para dia 23/10/2026, em hora a acertar em função do programa a estabelecer para esse dia.

Este ponto considerou-se encerrado.

Ponto 2- Apresentação da versão preliminar do Plano Estratégico FBAUL 2027-2037: discussão e recolha de contributos:

O Presidente do CE começou por enquadrar o trabalho realizado pela Comissão de Coordenação do Plano Estratégico (CCPE) da FBAUL desde Dezembro de 2025, referindo-se às dificuldades e atrasos na consolidação da informação que condicionaram as etapas do plano de trabalhos inicialmente previsto, sublinhando, todavia, a importância de concluir o processo até ao final do mandato deste órgão. Passou de seguida à apresentação do documento, previamente remetido a todos os membros do CE, mencionando o alinhamento da sua estrutura com a do Plano Estratégico da ULisboa e descrevendo de seguida o seu conteúdo, fazendo uma síntese das suas cinco secções. Concluiu, referindo que esta proposta se apresenta como uma versão preliminar de trabalho, com secções já consolidadas, mas algumas, como a secção 4, que estabelecem os indicadores e definem as metas, carecendo de uma revisão e

desenvolvimento mais completo, aberta a todos os contributos que ainda possam ser introduzidos no sentido de corrigir, acertar ou melhorar o documento.

Passou-se de seguida à discussão do Plano Estratégico pelo plenário do CE.

Considerando a versão preliminar do Plano Estratégico (Anexo 2) e o escasso de tempo disponível para otimizar e concluir o processo de recolha de contributos de forma completa, ampla, transparente e transversal, o Presidente do CE propôs ao Conselho a consideração da seguinte metodologia de audição dos interessados:

- (1) os membros do CE pronunciam-se por escrito, remetendo os seus contributos à CCPE;
- (2) o documento agora discutido com a versão preliminar do projeto de Plano Estratégico é remetido às estruturas representativas da comunidade académica para pronúncia e recolha de contributos, a saber: (2.1) Conselho Científico; (2.2) Conselho Pedagógico; (2.3) Presidência e Conselho de Gestão; (2.4) Associação de Estudantes; (2.5) Direção Executiva e Núcleos e Serviços de pessoal técnico e administrativo; (2.6) Departamentos; (2.7) Unidades de I&D (CIEBA, VICARTE e coordenação da candidatura HRS4R);
- (3) adicionalmente, o documento agora discutido com a versão preliminar do projeto de Plano Estratégico é remetido diretamente, por mailing-list institucional, a todos os membros a comunidade académica para pronúncia e recolha de contributos, a saber: (3.1) docentes e investigadores; (3.2) alunos; (3.3) pessoal não-docente;
- (4) todas as pronúncias, contributos e sugestões são enviadas para o correio eletrónico institucional do Presidente do CE: presidenteconselhoescola@belasartes.ulisboa.pt até ao final do dia 05 de outubro de 2026.
- (5) as pronúncias, contributos e sugestões são compiladas e analisadas em relatório pela CCPE, que decide sob a respetiva adequação, pertinência e aceitação e forma de inclusão no Plano Estratégico;
- (6) até ao final do dia 16 de outubro de 2026, o Presidente do CCPE e CE remete a todos os membros do CE, para o respetivo correio eletrónico institucional, a proposta de versão final do projeto Plano Estratégico FBAUL 2027-2037, para a devida apreciação atempada;
- (7) na última reunião do mandato deste CE, a versão final do projeto de Plano Estratégico FBAUL 2027-2037 é discutida, com o propósito de se por a votação para a sua aprovação.

Esta proposta foi submetida a votação, tendo sido apurado o seguinte resultado a aprovação por unanimidade da metodologia de audição dos interessados.

Este ponto considerou-se encerrado.

Nada mais havendo a tratar, a presente ata foi lida após o termo dos trabalhos, tendo sido votada e aprovada por unanimidade dos membros presentes.

O Presidente declarou a reunião encerrada às onze horas e cinquenta e cinco minutos, sendo a ata assinada de imediato pela vogal que secretariou a reunião e pelo Presidente do CE.

[Redacted]

A Vogal que Secretariou da reunião,
(Professora Associada com Agregação Susana Oliveira)

[Redacted]

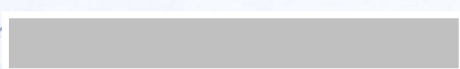
O Presidente do Conselho de Escola,
(Professor Associado Américo Marcelino)

Anexo 1

à Ata da 12^a reunião do Conselho de Escola da FBAUL do mandato 2025-2027, realizada a 14/09/2026

Registo de participação dos Vogais Conselho de Escola da FBAUL

Folha de presenças da reunião do Conselho de Escola da FBAUL

Nome	Assinatura
1- Américo Luís Enes Marcelino (presidente / docente)	
2- Ana Sofia Moreira Mena (docente)	(ON - LINE)
3- Aúna Souza Nunes (discente)	
4- Francisco Albino Leitão Serra de Pina Queirós (docente)	(ON - LINE)
5- João Francisco Fernandes Oliveira Dias (discente)	
6- João Paulo Beles da Cruz (docente)	
7- José Manuel da Silva Teixeira (docente)	
8- Maria da Conceição Lobato Campos Vieira (não docente)	
9- Mariana Lara Santos Caldeira (discente)	
10-Patrícia Cristina e Silva Figueira Gouveia (docente)	
11-Sérgio Vicente Pereira da Silva (docente)	
12-Sofia Leal Rodrigues (docente)	
13-Susana Martins de Oliveira (docente)	
14- Vasco André Lopes Marrocano (discente)	
15-Vitor Manuel Delgado Andrade (não docente)	(ON - LINE)

Anexo 1

à Ata da 12ª reunião do Conselho de Escola da FBAUL do mandato 2025-2027, realizada a 14/09/2026

Registo de participação on-line dos Vogais Conselho de Escola da FBAUL

Tópico	Tipo	ID	E-mail do anfitrião	Hora de início	Hora de fim	Participantes	Duração (minutos)	Total de minutos do participante	Fonte	Nome (nome original)	Ingressar na hora	Hora de saída	Duração (minutos) _1
Reunião CE	Reunião	94921768247	zoom.academicos@belasartes.ulisboa.pt	14/09/2026 10:16	14/09/2026 11:54	4	99	357	Zoom	Vitor Andradse (Zoom Academicos) (Host)	14/09/2026 10:16	14/09/2026 11:54	99
Reunião CE	Reunião	94921768247	zoom.academicos@belasartes.ulisboa.pt	14/09/2026 10:16	14/09/2026 11:54	4	99	357	Zoom	Américo Marcelino	14/09/2026 10:20	14/09/2026 11:54	95
Reunião CE	Reunião	94921768247	zoom.academicos@belasartes.ulisboa.pt	14/09/2026 10:16	14/09/2026 11:54	4	99	357	Zoom	Francisco Queiroz	14/09/2026 10:26	14/09/2026 11:46	81
Reunião CE	Reunião	94921768247	zoom.academicos@belasartes.ulisboa.pt	14/09/2026 10:16	14/09/2026 11:54	4	99	357	Zoom	Ana Mena	14/09/2026 10:31	14/09/2026 11:54	84

ANEXO 2

Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa

Plano Estratégico 2027-2037 FBAUL

Versão preliminar do projeto de Plano Estratégico a aprovar pelo CE

FBUAL, 2026

A aprovar pelo Conselho de Escola da FBAUL — outubro de 2026

NOTA:

Documento de trabalho ainda em desenvolvimento, aberto aos contributos, revisões e sugestões de todos os elementos e estruturas da Faculdade: pessoal docente e investigador, estudantes e pessoal não-docente, órgãos de governo, departamentos, associação de estudantes, unidades de I&D, serviços, núcleos e gabinetes.

A **secção 4** (“*Indicadores e metas estratégicas*”) é determinante para a definição do rumo a seguir, sendo a que necessita de uma revisão mais crítica e de contributos mais dirigidos para cada um dos seus domínios específicos.

O Conselho de Escola deliberou a seguinte metodologia de audição dos interessados:

- Remeter esta versão preliminar de projeto de Plano Estratégico às estruturas representativas da comunidade académica para pronúncia e recolha de contributos: (1) Conselho Científico; (2) Conselho Pedagógico; (3) Presidência e Conselho de Gestão; (4) Associação de Estudantes; (5) Direção Executiva e Serviços, Núcleos e Gabinetes de pessoal técnico e administrativo; (6) Departamentos; (7) Unidades de I&D (CIEBA, VICARTE e coordenação da candidatura HRS4R);
- Adicionalmente, remeter este projeto de Plano Estratégico diretamente a todos os membros da comunidade académica — docentes e investigadores, estudantes e pessoal não-docente — que queiram pronunciar-se ou contribuir com sugestões a título individual.
- Todas as pronúncias, propostas, contributos ou sugestões deverão ser enviadas para o correio eletrónico institucional do Presidente do CE: presidenteconselhoescola@belasartes.ulisboa.pt até ao final do dia 05 de outubro de 2026.

Índice

1. NOTA INTRODUTÓRIA DO CONSELHO DE ESCOLA	5
1. ENQUADRAMENTO	7
1.1. Missão	7
1.2. Visão	7
1.3. Valores	7
1.4. A FBAUL: História, espaços e dinâmicas	8
1.5. Organograma da FBAUL	9
1.6. A FBAUL em Números — 2026	11
1.6.1. Instalações e organização	12
1.6.2. Ensino	13
1.6.3. Empregabilidade	13
1.6.4. Investigação	14
1.6.5. Inovação e valorização do conhecimento	14
1.6.6. Ação e responsabilidade social	14
1.6.7. Comunicação	15
1.6.8. Divulgação científica e cultural	15
1.6.9. Internacionalização	15
1.6.10. Multidisciplinaridade	16
1.6.11. Bem-estar	16
1.6.12. Sustentabilidade	17
1.6.13. Pessoas	17
1.6.14. Recursos financeiros	18
1.6.15. Biblioteca e centro de documentação	18
1.7. A FBAUL e estado atual do ensino superior artístico em Portugal	19
2. O DIAGNÓSTICO E O ENQUADRAMENTO NAS GRANDES LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	24
2.1. Pilares: as missões nucleares	24
2.1.1. Ensino	24
2.1.2. Investigação	26
2.1.3. Inovação e valorização do conhecimento	28
2.2. Eixos: as dimensões transversais	30
2.2.1. Ação e responsabilidade social	30

2.2.2.	Comunicação	32
2.2.3.	Divulgação científica e cultural	34
2.2.4.	Internacionalização	36
2.2.5.	Multidisciplinaridade	37
2.2.6.	Bem-estar e sustentabilidade	39
2.3.	Recursos: a estrutura de suporte e viabilização	41
2.3.1.	Pessoas	41
2.3.2.	Organização	43
2.3.3.	Infraestruturas	44
2.3.4.	Recursos financeiros	46
2.4.	Cinco ideias dominantes e transversais	47
3.	INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS	50
3.1.	Ensino	50
3.2.	Investigação	52
3.3.	Inovação e valorização do conhecimento	53
3.4.	Ação e responsabilidade social	54
3.5.	Comunicação	55
3.6.	Divulgação científica e cultural	56
3.7.	Internacionalização	57
3.8.	Multidisciplinaridade	58
3.9.	Bem-estar e sustentabilidade	59
3.10.	Pessoas	59
3.11.	Organização	61
3.12.	Infraestruturas	62
3.13.	Recursos financeiros	63
4.	PROCESSO DE PLANEAMENTO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO	65
4.1.	Estruturas deliberativas e orgânicas de monitorização	65
4.2.	A tripla metodologia de ciclos iterativos de ajuste	65
4.3.	O ciclo de melhoria	66

1. Nota introdutória do Conselho de Escola

A Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa (FBAUL) é a maior e mais antiga escola de ensino superior artístico em Portugal, afirmando-se como uma instituição de referência no panorama nacional e europeu. Detentora de uma tradição secular e de um património inestimável, a FBAUL prepara-se para assinalar dois marcos históricos de profunda relevância institucional: celebrar no momento atual os seus 190 anos, e dentro de dez anos o seu bicentenário. É neste contexto simultâneo de efeméride histórica e de premente necessidade de projeção futura que o Conselho de Escola (CE), no uso das suas competências estatutárias deliberativas e de supervisão, apresenta e aprova o Plano Estratégico da FBAUL 2027-2037 (PEFBA).

O presente documento corporiza um exercício de planeamento institucional de carácter inédito na longa vida da Faculdade. Recorrentemente, a gestão estratégica e operacional da FBAUL tem-se pautado quase exclusivamente pelos programas de atuação das sucessivas presidências — muitas vezes consubstanciados em meras propostas eleitorais de medidas, à falta de Planos de Ação plurianuais devidamente estruturados — e pelos consequentes Planos Anuais de Atividades. A FBAUL carecia de um documento orientador de longo prazo, um instrumento de previsibilidade alargada, capaz de transcender a duração transitória dos mandatos dos seus Órgãos de Governo.

O PEFBA 2027-2037 surge, assim, para colmatar esta lacuna estrutural, estabelecendo as linhas gerais de orientação nos planos científico, pedagógico, financeiro e patrimonial para a próxima década: é um documento orientador de referência que estabelece a visão, missão, valores e objetivos da instituição nos vários domínios do seu quadro de atuação, o diagnóstico atual, com a identificação das lacunas e das melhorias a colmatar — onde estamos — e, consequentemente, a definição do rumo a seguir, a orientação das estratégias para o conseguir — para onde queremos ir — com os indicadores e as metas a atingir, bem como as formas de monitorização para a sua concretização. Não obstante o facto de não se tratar de um documento estritamente executivo no imediato, o Plano Estratégico assume-se como o principal referencial estruturante da instituição que deve nortear os programas e planos de atuação dos órgãos de governo nos próximos anos, com a supervisão do Conselho de Escola, de acordo com os critérios do Sistema Integrado de Garantia da Qualidade (SIGQ-FBAUL), alinhando as políticas internas com as exigências das Agências de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e criando um quadro de estabilidade que permita à comunidade académica focar-se na excelência a médio e longo prazo.

A conceção deste plano obedece a uma lógica de duplo horizonte temporal e de coerência sistémica. Por um lado, o documento é desenhado em alinhamento institucional com o Plano Estratégico da ULisboa, importando a sua arquitetura conceptual baseada em Pilares, Eixos e Recursos, mas adaptando-a à especificidade do ensino artístico. Por outro lado, a sua vigência prevê uma atuação a médio prazo (cinco anos), com uma reavaliação intermédia agendada para 2032, e um horizonte de longo prazo (dez anos). Este modelo iterativo permite que a Faculdade disponha de um instrumento de previsibilidade ampliado, mantendo a flexibilidade necessária para acomodar as alterações de pressupostos económicos, legislativos ou tecnológicos que naturalmente ocorrerão numa década.

A elaboração do PEFBA baseia-se num diagnóstico exaustivo da realidade atual da instituição, que partiu de uma auscultação alargada aos vários intervenientes e sectores que constroem a vida da Escola sobre o estado e as necessidades em cada domínio, envolvendo docentes e investigadores, estudantes, pessoal técnico e administrativo, procurando responder à premissa "onde estamos". Este diagnóstico foi sustentado na análise de dados quantitativos e qualitativos referentes à demografia dos recursos humanos, à execução orçamental recente, ao estado das infraestruturas e às dinâmicas pedagógicas e científicas em curso. A partir desta base analítica crítica, que não escamoteia as debilidades da

instituição, o plano procurou traçar o rumo — "para onde queremos ir" —, definindo as orientações e as estratégias de correção e consolidação necessárias para assegurar a sustentabilidade, a inovação e a contínua relevância da FBAUL no espaço nacional e europeu do ensino superior.

1. Enquadramento

A matriz identitária da Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa orienta-se por um conjunto de princípios fundamentais e éticos que regem a sua atuação interna e a sua projeção no seio da academia e da sociedade civil. O alinhamento destes princípios com a missão global da ULisboa é fundamental para garantir a coesão institucional.

1.1. Missão

Em conformidade com os seus Estatutos, a FBAUL é uma instituição de ensino, investigação e disseminação de práticas e conhecimentos artísticos, científicos e tecnológicos, enquanto escola da Universidade de Lisboa dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial. No cumprimento desta missão e das suas atribuições, a Faculdade ministra formação nos ciclos de licenciatura, mestrado e doutoramento e outras atividades de formação ao longo da vida, promove e organiza a investigação nos domínios da arte, do design e das ciências da arte e do património, incentivando a disseminação da produção artística e científica dos seus membros e a valorização social e económica dos resultados obtidos, e participando na difusão da cultura e do conhecimento artístico, científico e tecnológico junto da sociedade. A Faculdade assume o desígnio de contribuir ativamente para a inovação e o desenvolvimento do conhecimento artístico e científico nas suas áreas de especialidade, nos domínios da arte, da cultura, do design e da ciência que lhe são historicamente reconhecidos, abrangendo simultaneamente os domínios emergentes da criação e experimentação contemporâneas. A Faculdade assume ainda a responsabilidade de preservar, estudar e valorizar o património artístico, cultural e científico que integra os seus acervos, arquivo e coleções.

1.2. Visão

A visão da FBAUL para o horizonte 2037 projeta a instituição como um centro de excelência no quadro do ensino superior artístico de referência internacional, capaz de atrair os melhores estudantes, investigadores e docentes. A Faculdade ambiciona ser reconhecida como um polo dinamizador da criação artística e do design, onde a visão, o pensamento e a prática contemporânea convivem com a tradição do fazer oficial e onde o património histórico dialoga simbioticamente com as tecnologias de vanguarda. A visão institucional preconiza uma Faculdade intrinsecamente democrática, fortemente inclusiva, multidisciplinar e financeiramente sustentável, capaz de integrar as grandes transformações globais — nomeadamente a acelerada transição digital e a imperativa transição ecológica — na sua prática pedagógica e científica.

1.3. Valores

Os valores que alicerçam a estratégia da FBAUL, refletindo o *ethos* da Universidade de Lisboa, constituem os pilares comportamentais da comunidade académica:

- **Liberdade intelectual e artística:** A defesa intransigente do pensamento crítico, da liberdade de expressão e do respeito pela pluralidade estética, metodológica e conceptual, fundamentais para a criação artística sem constrangimentos.
- **Excelência e rigor:** A procura constante pela superação dos padrões de qualidade no ensino, na

investigação científica, na curadoria e na produção artística, balizada por sistemas robustos de autoavaliação.

- **Responsabilidade social e inclusão:** O compromisso proativo com a coesão social, a equidade de género, a integração de minorias, a não discriminação e a eliminação de barreiras à acessibilidade física e cognitiva de todos os membros da comunidade.
- **Abertura e transdisciplinaridade:** O fomento contínuo do diálogo transversal entre a arte, o design, as ciências da arte e do património, as tecnologias, as humanidades, rejeitando a compartimentação do saber e promovendo a colaboração institucional a nível local e global.
- **Sustentabilidade e consciência ecológica:** A adoção e promoção de práticas ambientais responsáveis na gestão dos recursos da escola, bem como a incorporação de literacia ecológica nos processos de criação artística e nas metodologias de design.

1.4. A FBAUL: História, espaços e dinâmicas

Herdeira da Academia das Belas-Artes de Lisboa, fundada por decreto régio a 25 de outubro de 1836, a FBAUL sucede-lhe através da Academia Real das Belas-Artes de Lisboa (1862), da Escola de Belas-Artes de Lisboa (1881) e da Escola Superior de Belas-Artes de Lisboa (1950), passando a denominar-se Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa com a sua integração na Universidade de Lisboa, em 1992 — sendo, assim, uma das mais antigas instituições de ensino superior artístico de Portugal. Desde a sua génese, a Faculdade encontra-se instalada no antigo Convento de São Francisco da Cidade, situado na colina do Chiado, no epicentro histórico e cultural de Lisboa. Este enquadramento patrimonial singular, num edifício que combina vestígios arquitetónicos góticos, manuelinos e barrocos, confere à Faculdade uma aura identitária única. Todavia, a ocupação de um edifício histórico classificado impõe constrangimentos estruturais severos e crónicos, dificultando a expansão da área útil, a otimização térmica e energética, e a adaptação dos espaços às exigências oficiais e laboratoriais contemporâneas.

Academicamente, a FBAUL encontra-se estruturada em sete Departamentos que asseguram a lecionação e a gestão das áreas científicas e disciplinares, com um portefólio diversificado de licenciaturas, mestrados e doutoramentos. Estes departamentos são: Arte Multimédia (AM), Ciências da Arte e do Património (CAP), Desenho (D), Design de Comunicação (DC), Design de Equipamento (DE), Escultura (E) e Pintura (P). O modelo pedagógico assenta numa forte componente laboratorial e de atelier, suportada por laboratórios especializados: o Heritage Lab (ciências do património, conservação e restauro) e o ProjectLab (ligado ao design de equipamento), a par das oficinas de Cerâmica, Gesso, Gravura, Madeira, Metal, Pedra e Plásticos. Desenho, Design de Comunicação, Fotografia e dos laboratórios Desenho (ilustração digital, concept art), Arte Multimédia (fotografia, som e imagem) e Design de Comunicação (impressão, tipografia, web design) ou ainda dos recentes *BioLab* e o *DigitalLab* (focados na exploração de tecnologias emergentes).

A dimensão da investigação encontra-se solidamente estruturada em torno do Centro de Investigação e de Estudos em Belas-Artes (CIEBA), uma unidade avaliada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) que cruza as artes plásticas, a cultura visual, o design e as teorias da arte e ciências do património. A FBAUL colabora ainda com a Unidade de Investigação VICARTE (Vidro e Cerâmica para as Artes), num consórcio pioneiro que une a vertente artística à ciência dos materiais. Nos termos dos Estatutos, a Faculdade organiza-se ainda em torno das Galerias e do Museu da Faculdade — responsáveis respetivamente, pela realização de exposições temporárias, sobretudo de trabalhos de estudantes, e pela conservação, valorização, investigação e divulgação do património artístico e histórico dos seus acervos, — e do Núcleo de Biblioteca e Arquivo (NuBA), que assegura a preservação, o enriquecimento e

o tratamento técnico do património bibliográfico e documental da Faculdade, incluindo o Arquivo Histórico.

1.5. Organograma da FBAUL

A governação da FBAUL processa-se através de uma arquitetura articulada de órgãos colegiais e unipessoais, delineada para garantir a representatividade democrática de toda a comunidade académica e assegurar a máxima eficácia nos processos de decisão, em estrito cumprimento dos Estatutos publicados em 2021.

Os Órgãos de Governo estatutários assumem as seguintes competências:

- **Conselho de Escola (CE):** Órgão de governo de decisão estratégica e de fiscalização do cumprimento da lei, dos Estatutos e da missão da Faculdade, com funções deliberativas e de supervisão. Representa os diversos corpos da faculdade — docentes e investigadores, estudantes e pessoal não docente — e detém a competência de aprovar o plano estratégico e as linhas gerais de orientação nos planos científico, pedagógico, financeiro e patrimonial, bem como o orçamento e os planos e relatórios anuais de atividades e contas da Faculdade.
- **Presidente da Faculdade:** Atua como o órgão superior de governo e de representação externa da Instituição. O Presidente conduz a política global da faculdade, dirige a gestão administrativa e financeira quotidiana e articula a ligação institucional com a Reitoria da ULisboa.
- **Conselho Científico (CC):** Órgão de gestão científica e cultural da Faculdade. Pronuncia-se sobre a criação e a alteração de ciclos de estudos conferentes de grau, delibera sobre a distribuição do serviço docente, designa os orientadores e propõe os júris das provas académicas de mestrado, doutoramento e agregação, e pratica os demais atos relativos à carreira e ao recrutamento do pessoal docente e de investigação.
- **Conselho Pedagógico (CP):** Estrutura paritária (docentes e estudantes) que zela pela garantia da qualidade pedagógica. Acompanha o funcionamento dos ciclos de estudo, aprova regulamentos de avaliação de discentes, analisa os inquéritos pedagógicos e propõe medidas para o sucesso escolar.
- **Conselho de Gestão (CG):** Presidido pelo Presidente da Faculdade e integrado ainda pelo Diretor Executivo e por dois vogais por si designados, é o órgão responsável pela gestão administrativa, patrimonial e financeira da Faculdade, bem como pela gestão dos recursos humanos, assegurando a correta execução orçamental e a regularidade contabilística da instituição.

Para além dos órgãos de governo, a FBAUL dispõe de Órgãos Consultivos especializados:

- **Conselho Curatorial:** Presidido pelo Presidente da Faculdade e integrado, por inerência, pelos diretores de Departamento, pelos presidentes dos Conselhos Científicos das Unidades de Investigação sediadas na Faculdade e por dois estudantes indicados pela Associação de Estudantes, aconselha a definição da política editorial da Faculdade, a orientação científica e a programação da Biblioteca e Arquivo, a promoção e organização de congressos, conferências, colóquios e palestras, a gestão, conservação e divulgação do acervo artístico e a programação do Museu e das Galerias — nos vários espaços expositivos da Faculdade (Galeria, Cisterna, Capela e Corredor Lagoa Henriques) —, bem como demais aspetos relativos à identidade visual e à comunicação artística e científica da instituição.
- **Conselho de Mecenaz:** Uma estrutura vocacionada para a interface com a sociedade civil e o tecido empresarial, visando a captação de recursos de mecenato, financiamentos alternativos e o

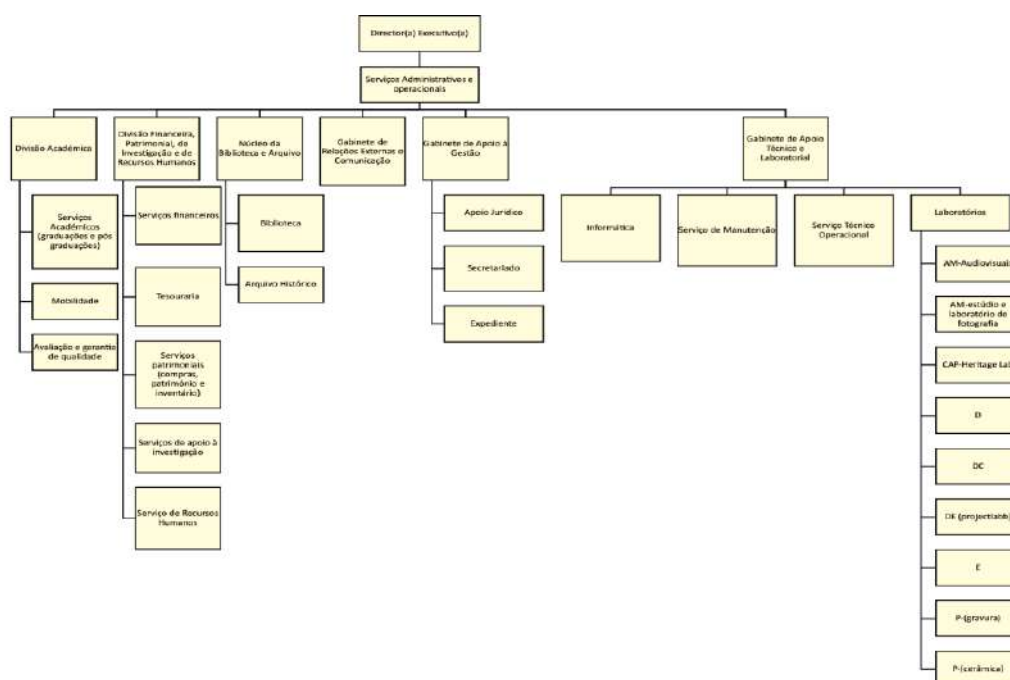
estabelecimento de parcerias estratégicas.

No plano operacional, a Faculdade é apoiada pela **Direção Executiva**, que dirige os Serviços Administrativos e Operacionais, organizados em seis unidades: a Divisão Académica (gestão académica e vida escolar dos estudantes); a Divisão Financeira, Patrimonial, de Investigação e de Recursos Humanos (DFPIRH, responsável pela contabilidade, património, apoio à investigação e recrutamento); o Núcleo de Biblioteca e Arquivo (NuBA); o Gabinete de Relações Externas e Comunicação (GREC), crucial para a projeção da imagem institucional; o Gabinete de Apoio à Gestão (secretariado, expediente e apoio jurídico); e o Gabinete de Apoio Técnico e Laboratorial, que integra os serviços de Informática, Manutenção, Operacional e Laboratórios.

- **Organograma Macro da FBAUL**



- **Organograma dos Serviços Administrativos e Operacionais da FBAUL**



1.6. A FBAUL em Números — 2026

Para que o planeamento estratégico se revista do necessário rigor e pragmatismo, é imperativo analisar em detalhe o ponto de situação demográfico, académico e financeiro projetado para o início deste ciclo, no ano de 2026. A radiografia atual espelha uma instituição dotada de uma vitalidade criativa notável, mas que se encontra a braços com estrangulamentos estruturais profundos, sobretudo ao nível dos seus recursos humanos e da inflexibilidade orçamental.

Estrutura dos Recursos Humanos (Corpo Docente): A análise exaustiva ao Mapa de Pessoal Docente e Investigadores ocupado em 2026 revela assimetrias críticas que ameaçam a estabilidade pedagógica e científica a longo prazo. A FBAUL contabiliza um total de 151 lugares docentes (postos de trabalho ativos), que correspondem, face à fragmentação de horários e ao regime de tempo parcial de grande parte do corpo convidado, a 102,7 Equivalentes a Tempo Integral (ETI). Do total de lugares docentes ocupados, 111 (74%) são assegurados por doutorados. O rácio mais preocupante prende-se com a tipologia de contratação.

- **Carreira vs. Convidados:** Apenas 64 docentes, ou seja, 42% dos lugares (equivalente a 62% em ETI) integram a carreira académica universitária (nas categorias de Professor Auxiliar, Associado ou Catedrático). Em contrapartida, a maioria do corpo letivo — 87 docentes, representando 58% dos lugares (38% em ETI) — é constituída por professores e assistentes convidados. Esta profunda dependência de contratações externas, em regime de tempo parcial, precariza as relações laborais, compromete a estabilidade pedagógica e sobrecarrega os docentes de carreira com a gestão burocrática e a fragmentação na coordenação dos cursos, com carga letiva média institucional se situa já num valor médio elevado de 9,7 horas semanais, limitando o tempo disponível dos docentes de carreira para a investigação de excelência exigida pelos normativos internacionais.
- **Envelhecimento e renovação geracional:** A pirâmide etária da FBAUL indicia a iminência de um "precipício demográfico". A análise aos dados de 2020 a 2025 demonstra que a Faculdade sofreu a saída, por aposentação, de figuras essenciais para a coordenação científica cujas vagas, frequentemente, sofreram atrasos na sua reposição devido a constrangimentos processuais na abertura de novos concursos. A projeção de reformas legais para o ciclo deste plano agrava o cenário: na próxima década, 67% professores de carreira no ativo (43 dos 64) sairão por atingir a idade limite de jubilação até 2037. A adoção de um Plano de Concursos Docentes é absolutamente prioritária para corrigir e inverter as projeções deste cenário e crucial para garantir a sustentabilidade futura da instituição.
- **Pessoal não docente:** A carência de recursos humanos estende-se de forma dramática ao pessoal técnico e administrativo, onde as sucessivas presidências reportam uma crónica insuficiência de quadros que dificulta o pleno funcionamento dos laboratórios oficinais, o apoio logístico a projetos de investigação e a eficiência processual nos serviços centrais; situação crítica que também urge corrigir.

Recursos Financeiros (O Diagnóstico Orçamental de 2026): A sustentabilidade estratégica da FBAUL depende de uma base financeira que se apresenta simultaneamente equilibrada a curto prazo, mas estruturalmente estrangulada. A proposta de orçamento global para o ano de 2026 cifra-se num total de **10.828.598 €**.

- **Estrutura de Receitas:** O financiamento da Instituição assenta em duas componentes basilarmente desproporcionais. O Orçamento do Estado (OE) representa a principal fatia, ascendendo a 6.956.417 € (correspondente a 64% da receita total). As Receitas Próprias, estimadas em 2.906.301

€ (27% do total), são fortemente alavancadas pela cobrança de propinas e taxas académicas, onde o 1.º ciclo de estudos detém, historicamente, um peso avassalador de cerca de 45% do total arrecadado. O financiamento externo para I&D providenciado pela FCT representa apenas 7% das receitas (796.332 €), com uma componente residual (169.548 €) proveniente de projetos europeus e do transitório Plano de Recuperação e Resiliência (PRR).

- **Estrutura de Despesas:** A margem de manobra discricionária da gestão da FBAUL é severamente limitada pelos custos fixos. As despesas com pessoal consomem esmagadoramente 69% da totalidade do orçamento (7.484.404 €), suportadas quase na íntegra (93%) pelas dotações do Estado. A componente de funcionamento (Aquisição de Bens e Serviços) absorve 16% (1.740.900 €), pressionada por rubricas inflacionadas como energia, prestação de serviços de segurança e limpeza. Consequentemente, sobra uma escassa fatia de 8% (888.158 €) destinada a investimentos de capital e modernização infraestrutural.
- Não obstante esta rigidez, a FBAUL tem demonstrado resiliência, apresentando taxas de execução de receita historicamente superiores a 90% e gerando um EBITDA positivo (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização, como o verificado no apuramento de 2024), mantendo a capacidade de honrar os seus compromissos de curto prazo sem delapidar totalmente os saldos de gerência de anos anteriores.

1.6.1. Instalações e organização



16.213 m²

ÁREA BRUTA

1.6.2. Ensino

Ano letivo 2025/2026, salvo indicação em contrário

1 987

ESTUDANTES INSCRITOS (2025/26)

2 039

MÁXIMO HISTÓRICO DE INSCRITOS
(2024/25)

474

DIPLOMADOS EM 2025 (MÁXIMO
HISTÓRICO)

33

CURSOS — 8 LICENCIATURAS, 15
MESTRADOS, 6 PÓS-GRADUAÇÕES, 4
DOUTORAMENTOS (2026/27))

11%

ESTUDANTES ESTRANGEIROS
(2025/26)

67

RÁCIO ALUNOS / ETI DOCENTE

386

VAGAS 1.ª FASE (CNA 2026/27)

2 248

CANDIDATOS 1.ª FASE (CNA 2026/27)

102%

COLOCADOS 1.ª FASE (CNA 2026/27)

455

CANDIDATOS EM 1ª OPÇÃO (CNA
2026/27)

61%

COLOCAÇÃO EM 1.ª OPÇÃO (CNA
2026/27; ULisboa: 56%)

1,2

ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DA
PROCURA — ISP (2025/26, ULISBOA:
1,15)

1.6.3. Empregabilidade

1174

Diplomados
2020/21-2023/24

2,47%

Taxa média de Desemprego
Registado (2,6% média nacional)

1.6.4. Investigação



1.6.5. Inovação e valorização do conhecimento

Sem indicadores quantitativos reportados no RA 2025 (patentes, spin-offs ou licenciamento).

1.6.6. Ação e responsabilidade social

1

PROGRAMA DE MENTORIA

3

AÇÕES DE VOLUNTARIADO E
SOLIDARIEDADE REALIZADAS (2025)

1

REDE NEE

Sem indicadores quantitativos reportados no RA 2025.

1.6.7. Comunicação

Redes sociais, 2025 (sem série histórica disponível)

>21 000

SEGUIDORES — FACEBOOK

>14 100

SEGUIDORES — INSTAGRAM

≈10 500

SEGUIDORES — LINKEDIN

-

SITE COM REDUZIDA VERSÃO DE
INFORMAÇÃO EM INGLÊS

≈60%

ITENS DE PUBLICITAÇÃO LEGAL
OBRIGATÓRIA CUMPRIDOS (2025)

9

ITENS AINDA POR PUBLICAR (DE 29
AVALIADOS, SIGQ-ULISBOA 2025)

1.6.8. Divulgação científica e cultural

2025

≈70

EXPOSIÇÕES (56 PRÓPRIAS + 14 EM
PARCERIA EXTERNA)

132

EVENTOS TOTAIS

30

CONGRESSOS, CONFERÊNCIAS E
SEMINÁRIOS PRÓPRIOS

15

WORKSHOPS

54

VENDAS ONLINE (LOJA)

845 €

VALOR DE VENDAS ONLINE (2025)

1.6.9. Internacionalização

2025/2026

216

ESTUDANTES ESTRANGEIROS (11,0%
DO TOTAL)

97

ESTUDANTES BRASILEIROS (45%
DOS ESTRANGEIROS)

180

FLUXOS DE MOBILIDADE
INTERNACIONAL (2024/25, MÁXIMO
DA SÉRIE)

96

FLUXOS OUTGOING (2024/25)

84

FLUXOS INCOMING (2024/25)

1

PROTOCOLO PREMIÈRE — CENTRO
DE ARTE MEYMAC (FRANÇA)

1.6.10. Multidisciplinaridade

4

PROGRAMAS DOUTORAIS
INTERINSTITUCIONAIS COM
PARTICIPAÇÃO DA FBAUL

5

PROGRAMAS DE MESTRADO EM
PARCERIA COM OUTRAS IES

9

PÓS-GRADUAÇÕES INTEGRADAS NA
ESCOLA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA
ULISBOA

1

PARTICIPAÇÃO NA LICENCIATURA
DE ESTUDOS GERAIS DA ULISBOA

24

MINORS DE 7 ÁREA DISCIPLINARES
NA FBAUL

1.6.11. Bem-estar

0

INDICADORES DE SAÚDE
OCUPACIONAL OU BEM-ESTAR
REPORTADOS (RA 2025)

15

DIAS ÚTEIS DE RESPOSTA
GARANTIDA A QUEIXA (PROVEDOR
DO ESTUDANTE)

2026

ANO PREVISTO DE ARRANQUE DA
MEDICINA NO TRABALHO (ADIADO
DE 2025)

AE

PROMOÇÃO DE EVENTOS DE
ANIMAÇÃO DA COMUNIDADE
ESTUDANTIL

Sem indicadores quantitativos próprios da FBAUL reportados no RA 2025 (Código de Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio na ULisboa, Despacho n.º 13308/2024; Provedor do Estudante; Carta de Direitos e Garantias da ULisboa); Comissão para a Igualdade, Inclusão e Não Discriminação (CIIND) da FBAUL).

1.6.12. Sustentabilidade

0

INDICADORES AMBIENTAIS
DESAGREGADOS POR ESCOLA
REPORTADOS PELA ULISBOA (2025)

Sem indicadores quantitativos de sustentabilidade ambiental reportados a nível da FBAUL no RA 2025 (consumo energético, água, resíduos).

1.6.13. Pessoas

Corpo docente, investigadores e não docentes — 2026

153

DOCENTES (64 CARREIRA + 89
CONVIDADOS)

103,3

ETI DOCENTE TOTAL

74%

DOCENTES DOUTORADOS

51

IDADE MÉDIA DOCENTES

69%

JUBILAÇÕES DE CARREIRA ATÉ 2037
(44 DE 64)

42%

CADUCIDADES DE CONVIDADOS ATÉ
2037 (37 DE 89)

2
PROFESSORES CATEDRÁTICOS
(DE 28: 86% VACATURA)

1 / 68
RÁCIO DOCENTE ETI/ALUNO

5,94M€
MASSA SALARIAL PESSOAL
DOCENTE

18
PROFESSORES ASSOCIADOS
(DE 46: 48% VACATURA)

7
INVESTIGADORES
(DE 28: 75% VACATURA)

1,62M€
MASSA SALARIAL ATUAL DO
PESSOAL NÃO DOCENTE (ANUAL)

44
PROFESSORES AUXILIARES
(DE 69: 36% VACATURA)

48
POSTOS PESSOAL NÃO
DOCENTE OCUPADOS (DE 85:
44% VACATURA)

1.6.14. Recursos financeiros

14,05M€
ORÇAMENTO TOTAL 2025

10,83M€
ORÇAMENTO 2026 (PROPOSTA)

4,68M€
SALDO ORÇAMENTAL 2025

+1,24M€
RESULTADO DO EXERCÍCIO 2025
(2025)

7,52M€
DESPESAS COM PESSOAL —
ORÇAMENTO INICIAL 2025

1,96M€
RECEITA DE PROPINAS (2025)

45% / 29% / 13% / 4%
PROPINAS 2025 POR CICLO — LIC. / MEST. / DOUT. / PÓS-GRAD.

Fonte: Proposta de Orçamento FBAUL para 2026.

1.6.15. Biblioteca e centro de documentação

31 531

REGISTOS BIBLIOGRÁFICOS

44 352

VOLUMES

1 820REGISTOS BIBLIOGRÁFICOS
CRIADOS (2025)**+15 000**DOCUMENTOS AVULSOS NO
ARQUIVO HISTÓRICO (DESDE 1836)**2 611**

EXEMPLARES TRATADOS (2025)

Núcleo de Biblioteca e Arquivo (NuBA)

1.7. A FBAUL e estado atual do ensino superior artístico em Portugal

O ensino superior artístico nacional encontra-se, como o ensino superior em geral, num momento de aparente contradição e grande complexidade. Por um lado, o financiamento nominal do sistema atinge valores inéditos: a dotação orçamental para as instituições públicas em 2026 ultrapassou os 1500 milhões de euros e o atual governo apresentou este ano como sendo de "financiamento recorde". Por outro lado, praticamente todos os indicadores estruturais do sistema como demografia, equidade de acesso, precaridade docente, desajuste entre financiamento e custo real da formação, entre outros, apontam para fragilidades que um aumento orçamental avulso não resolverá por si só.

A projeção da OCDE é inequívoca quanto ao primeiro destes vetores, a questão demográfica: entre 2025 e 2040, a população portuguesa entre os 15 e os 19 anos deverá contrair-se cerca de 14%, e a de 20 a 24 anos cerca de 18%, quebras superiores às previstas para a União Europeia e para a média da OCDE. Portugal mantém, simultaneamente, uma das idades médias de ingresso no ensino superior mais baixas do espaço OCDE e uma participação de adultos em requalificação ainda expressivamente inferior à de outros países europeus. Isto significa que o crescimento futuro da procura, a existir, terá de vir de públicos não-tradicionais, isto é, do público adulto, de profissionais em reconversão, da formação ao longo da vida, de estudantes internacionais, de estudos pós-graduados, e não da simples reposição geracional das últimas décadas.

A esta pressão demográfica soma-se uma estrutura de custos que continua a onerar desproporcionadamente as famílias e os estudantes, para além da crise recente da habitação: um estudo recente da Fundação Francisco Manuel dos Santos, coordenado por Luís Catela Nunes, estima que as famílias portuguesas suportam cerca de 30% das despesas de funcionamento do ensino superior, contra 13% na média da União Europeia, apesar de o retorno médio do investimento em Portugal, calculado em 13,7 euros por cada euro investido, ser superior ao da média comunitária. O sistema é, portanto, simultaneamente muito rentável para quem o conclui e muito exigente em termos de liquidez inicial para quem nele pretende ingressar, uma tensão que a reforma da ação social anunciada para 2026/2027, com aumento médio anunciado da bolsa de cerca de 50%, procura atenuar, mas cujos efeitos práticos não podem ainda ser avaliados.

Dentro deste quadro geral, o ensino superior artístico adiciona uma especificidade própria que os documentos oficiais de planeamento governamental tendem a subestimar por tratarem o sistema como homogéneo. A fórmula de financiamento do ensino superior público, definida pela Lei n.º 37/2003 e operacionalizada através de 3 canais, a saber, orçamento de funcionamento, propinas e ação social, não

incorpora um fator de correção para os custos específicos da formação artística: ateliers com rácios aluno/docente muito mais baixos do que os de outras áreas, consumo de materiais, manutenção e atualização de laboratórios e equipamentos especializados, espaços de grande dimensão para escultura, pintura e design, além do espaço próprio de trabalho para cada estudante. O sector do ensino secundário artístico especializado, análogo em muitos aspetos ao ensino superior artístico, ilustra bem a gravidade do problema: o valor de financiamento por aluno/a não sofre atualização relevante desde 2009, apesar da inflação acumulada ser superior a 20% e do agravamento dos custos operacionais e salariais. Uma estagnação que, *mutatis mutandis*, se reconhece também no ensino superior das artes.

Esta reivindicação não é apenas retórica, tendo sido formalmente apresentada em Março de 2026 no Encontro Nacional de Direções Associativas, onde estudantes de escolas de artes de todo o país propuseram um modelo de financiamento que reconheça os custos diferenciados da formação artística, a revisão do modelo de avaliação e acreditação - hoje calibrado sobre pressupostos pensados para outras áreas científicas - e o fim das taxas de candidatura específicas exigidas para a realização de provas de admissão em cursos artísticos, um obstáculo de acesso que não tem equivalente na generalidade das restantes áreas de formação. É sintomático que o debate orçamental de 2026 sobre este sector tenha sido descrito como preso a um "ciclo das intenções": há convergência de diagnóstico entre forças políticas, mas nenhuma reforma estrutural assumida com a urgência que os números exigem.

Um segundo eixo crítico, diretamente relevante para uma escola artística universitária como a FBAUL, é o modo como o sistema de avaliação científica nacional continua a tratar a investigação artística, a produção de conhecimento através da prática criativa, como uma categoria residual face aos critérios de produtividade herdados das ciências sociais e das humanidades em geral. Os doutoramentos em artes e a investigação baseada na prática enfrentam, de forma recorrente, dificuldades de enquadramento nos mecanismos de avaliação e progressão da carreira docente e de investigação, um problema identificado em 2026 nos centros de investigação da área bem como no debate público interno e externo, como uma das prioridades de reforma, a par da estabilização de vínculos laborais hoje frequentemente precários ou incompletos entre o corpo docente das áreas artísticas.

Para uma instituição quase bicentenária de ensino artístico como a FBAUL, esta é uma questão de sobrevivência do seu próprio modelo epistemológico: sem um estatuto claro e consolidado para a investigação artística nos sistemas de avaliação e financiamento da ciência, o investimento em criação e práticas artísticas continuará a competir em desvantagem estrutural com paradigmas de investigação alheios à sua natureza e competências.

Por outro lado, os indicadores de inserção profissional dos diplomados em artes e design em Portugal revelam um padrão persistente: enquanto áreas como tecnologias de informação, engenharia ou saúde apresentam taxas de emprego superiores a 90% um ano após a conclusão do curso, os dados recolhidos pela DGEEC -Direcção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência e pelo IEFP- Instituto de Emprego e Formação Profissional situam sistematicamente as artes visuais, o design e as humanidades entre as áreas de inserção mais lenta e mais precária, com uma presença muito significativa de trabalho independente, contratos intermitentes e rendimentos de entrada abaixo da mediana nacional (não obstante alguns indicadores informarem o contrário, a empregabilidade que sugerem não é na área de formação). Este padrão não é exclusivo de Portugal, mas é agravado aqui pela ausência de estruturas eficazes de transição para a vida profissional, observatórios de empregabilidade, redes de *alumni*, mecanismos de ligação a indústrias culturais e criativas, que outras faculdades da própria Universidade de Lisboa já desenvolveram e têm em funcionamento.

É crucial, porém, ler este indicador com rigor crítico pois a precariedade documentada não equivale necessariamente a um fracasso da formação. Grande parte da atividade profissional nas artes visuais

organiza-se estruturalmente fora do vínculo de trabalho por conta de outrem, em ateliers próprios, comissões, mercado da arte, freelancing criativo, etc, pelo que os instrumentos estatísticos concebidos para medir empregabilidade assalariada captam apenas parcialmente o sucesso real dos percursos profissionais nestas áreas. Assim, também nesta área, o plano estratégico sério não pode limitar-se a perseguir os indicadores de empregabilidade tradicionais, pois esta tem também as suas especificidades; há que desenvolver formas mais adequadas de medir e apoiar a inserção profissional específica das artes.

A situação da FBAUL ilustra em concreto muitas destas tensões e dramáticas idiossincrasias nacionais: instalada desde o século XIX no Convento de São Francisco, a FBA vive há mais de uma década um processo de requalificação e ampliação das suas instalações, pensado ainda em 2014 e formalizado em 2018, que acabou por nem sequer avançar com o suposto financiamento do Plano de Recuperação e Resiliência. A obra prometia um acréscimo de cerca de 21% da área departamental total (de 8.149 m² para 9.863 m², um crescimento de 1.714 m² — a categoria específica de salas de aula e laboratórios comuns crescia bem menos, cerca de 10%) e a criação de novas valências, incluindo um laboratório de fotografia, mas o próprio calendário do PRR colocou a instituição sob uma pressão temporal que levou à não conclusão dos procedimentos dentro do prazo. Este episódio é paradigmático de um padrão mais vasto: infraestruturas seculares, sucessivos adiamentos de investimento, e uma dependência de ‘janelas’ de financiamento externo e extraordinário, cedo fechadas, para resolver necessidades estruturais que deveriam ser asseguradas por via do financiamento regular da instituição.

A missão institucional da FBAUL - ensinar, investigar e divulgar conhecimento nos domínios historicamente reconhecidos da arte, par a par com os domínios emergentes da criação contemporânea - mantém-se plenamente válida, mas exige agora ser sustentada por uma estratégia de médio prazo que não dependa destas janelas de oportunidade ou de protocolos pontuais, sob pena de a Faculdade continuar a gerir-se por sucessivos ciclos de urgência em vez de por deliberação e planeamento.

Ao contrário de outras crises anteriores, como a do digital, a atual vaga de inteligência artificial incide diretamente sobre competências historicamente centrais em várias licenciaturas e mestrados da FBAUL: ilustração, design de comunicação, artes multimédia, entre outras. Não por acaso, o tema dominou o discurso estudantil no Encontro Nacional de Direções Associativas de 2026, onde um dirigente estudantil de uma escola artística resumiu a urgência do tema afirmando, em síntese, que a inteligência artificial deixou de ser uma hipótese distante para passar a ser uma realidade já instalada. Este não é apenas um desafio de atualização curricular, é uma questão de definição do valor distintivo da formação artística universitária num contexto em que ferramentas generativas produzem, em segundos, resultados que antes exigiam anos de treino técnico. Claro, o pensamento baseado nas práticas artísticas continua a existir, mas o plano estratégico assume esta rutura como eixo central de reflexão para não correr o risco de ficar rapidamente desatualizado.

Comparada com faculdades e escolas de arte de outras capitais europeias, a internacionalização da FBAUL, medida na mobilidade de estudantes e docentes, parcerias estratégicas de investigação e/ou atratividade de estudantes internacionais de licenciatura, permanece aquém do potencial que o património, a localização e a reputação da instituição justificariam. As propinas aplicadas aos estudantes internacionais, muito superiores às dos nacionais, indiciam uma aposta pontual mais do que uma estratégia de internacionalização estrutural e recíproca, que implicaria também parcerias de dupla titulação, co-tutelas, redes europeias de investigação artística e uma política linguística e de acolhimento consolidada.

O retrato que resulta destes seis aspetos críticos - pressão demográfica, subfinanciamento estrutural específico das artes, precariedade docente e fragilidade do estatuto da investigação artística, paradoxo da inserção profissional, dependência de financiamento extraordinário para necessidades estruturais e

rutura tecnológica ainda não plenamente equacionada - não é o de um sector em colapso, mas o de um sector que tem sobrevivido nas últimas duas décadas por adaptação reativa e não por planeamento. O anúncio de uma componente de desempenho na fórmula de financiamento do ensino superior a partir de 2028 torna ainda mais urgente que a FBAUL defina, antes desse momento, os seus próprios critérios de valor e de desempenho para não se ver a competir, também aí, segundo métricas concebidas para outras áreas de conhecimento que lhe são alheias.

É este o espaço que o presente Plano Estratégico 2027–2037 se propõe ocupar: não o de mais um documento de intenções que reitera a importância das artes na formação universitária, mas o de um instrumento de decisão que assume, com a coragem que um diagnóstico sério exige, as reformas de financiamento, de investigação, de infraestrutura, de inserção profissional e de resposta tecnológica que a década que se inicia impõe à Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa.

Sendo a escola superior de ensino artístico mais antiga de Portugal, a FBAUL ocupa uma posição de referência, mas essa centralidade implica também uma responsabilidade acrescida na construção de um modelo de ensino superior artístico mais eficaz, crítico, social e culturalmente relevante.

Em síntese, o planeamento estratégico para a próxima década não pode ser concebido num vazio institucional. A FBAUL opera no seio de um ecossistema de ensino superior em profunda e acelerada mutação, estando sujeita a vetores de pressão de natureza legislativa, tecnológica, académica, financeira, ambiental e demográfica.

1. Revisão do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES): O horizonte temporal deste plano coincide com a revisão e aplicação do novo RJIES em Portugal (em trâmite no biénio 2025/2026). O novo quadro legislativo introduz alterações cirúrgicas no governo e organização das IES, propondo restrições fortes à contratação por vias que configurem endogamia académica, alterando a clarificação do sistema binário (relação entre ensino universitário e politécnico) e conferindo graus variáveis de autonomia em função do desenvolvimento das instituições. A FBAUL, enquanto escola de natureza universitária de arte e design, mas com forte tradição oficial, laboratorial e de investigação baseada na prática, enfrentará o desafio de alinhar os seus Estatutos com estas novas regras, garantindo o rigor na progressão da carreira docente e salvaguardando a sua matriz singular.

2. A Transição Digital, a Inteligência Artificial e a Inovação Pedagógica: A FBAUL atravessa um momento de disrupção epistemológica no modo como a arte é produzida e ensinada. O advento e a massificação da Inteligência Artificial (IA) generativa, da computação espacial e das tecnologias imersivas colocam desafios inéditos ao ensino de áreas como o Desenho, o Design de Comunicação e a Arte Multimédia. Os currículos tradicionais exigem uma refundação que não se limite a incorporar estas ferramentas como adereços técnicos, mas sim que as integre com robustez crítica, abordando os novos paradigmas do direito de autor, da autoria partilhada entre humano e máquina, e da ética visual.

3. O Espaço Europeu de Educação e a Aliança Unite!: Enquanto integrante da Universidade de Lisboa, a FBAUL é instada a participar ativamente na aliança de universidades tecnológicas europeias *Unite!*. As diretrizes desta aliança para a meta de 2030 apontam para a criação de um verdadeiro *campus* transnacional, suportado por uma mobilidade académica fluida, diplomacia científica multilingue e um forte alinhamento com a transição dupla (verde e digital). Para a FBAUL, este enquadramento representa a oportunidade de impulsionar a internacionalização da sua investigação baseada na prática (artística e em design), interligando-a com centros tecnológicos europeus de excelência e captando consórcios no programa Horizonte Europa.

4. Reconhecimento dos modelos de investigação em arte: Esta exigência de reconhecimento não é

meramente retórica: importa que a FCT e a nova A2I, bem como a própria ULisboa na fórmula de repartição interna de verbas pelas Escolas em função dos seus índices de produção científica, reconheçam a especificidade da investigação baseada ou liderada pela prática artística e o tipo de conhecimento que esta produz no seio de uma escola de arte e design — em vez de aplicarem critérios de financiamento e de avaliação desenhados para as ciências exatas, naturais e tecnológicas, ou apenas adaptados das ciências sociais e humanas. Esta desadequação tem limitado, na prática, tanto as candidaturas a fundos e projetos de investigação como a própria dotação que a ULisboa atribui internamente às suas Escolas, penalizando uma produção científica que não pode ser medida apenas pelas métricas e o número de artigos publicados em revistas e editoras indexadas, exigindo antes o reconhecimento de indicadores próprios de produção, difusão e curadoria artística. Neste combate pelo reconhecimento da especificidade epistemológica da investigação artística, importa que a FBAUL atue de forma concertada com outras escolas de ensino artístico superior, nomeadamente através de redes internacionais como a European League of Institutes of the Arts (ELIA, elia-artschools.org). É também relevante, neste contexto de elevação dos padrões de qualidade da investigação e de reforço do CIEBA, o empenho da FBAUL na candidatura ao selo de excelência HR Excellence in Research (HRS4R).

5. O Imperativo da Sustentabilidade (ESG e ODS): As exigências de *compliance* ambiental e de *reporting* de sustentabilidade (normas GRI e ESG) estão a alargar-se ao setor do ensino superior. A instituição não é imune a esta premência. Para além das diretrizes da Rede Campus Sustentável, o ensino artístico envolve frequentemente o manuseamento de matérias-primas intensivas em recursos, processos de fundição, reagentes químicos e desperdícios sólidos. O atual momento obriga a FBAUL a repensar a pegada de carbono das suas infraestruturas (através de soluções como coberturas verdes e produção de energia solar) e a descarbonização da sua prática laboratorial, liderando pelo exemplo pedagógico em direção a um design circular e a uma arte ecologicamente consciente.

6. Crise Demográfica, Habitação e Coesão Social: No domínio socioeconómico, a faculdade depara-se com as severas dificuldades decorrentes do custo de vida e da inflação no mercado imobiliário da cidade de Lisboa, que penalizam fortemente o corpo estudantil, gerando ansiedade e ameaçando o sucesso escolar. Este fenómeno exige das instâncias da Faculdade e da ULisboa um esforço ímpar em programas de responsabilidade social, alojamento e acompanhamento de saúde mental. Simultaneamente, face ao expectável declínio da demografia nacional na próxima década, a atratividade perante públicos internacionais torna-se não apenas um vetor de diversidade cultural, mas uma exigência de sobrevivência financeira.

2. O Diagnóstico e o enquadramento nas grandes linhas de orientação estratégica

Para concretizar a sua Visão até 2037 e responder aos desafios do diagnóstico atual, o Plano Estratégico da Faculdade de Belas-Artes estrutura a sua arquitetura estratégica em estrito alinhamento com o Plano Estratégico da ULisboa. O plano de atuação desdobra-se em três grandes vetores conceptuais e operacionais: **Pilares, Eixos e Recursos**.

Importa, pois, elencar o diagnóstico em cada destes vetores, a partir da análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças respetivas, para identificar as necessidades e objetivos que sustentem as grandes linhas de orientação estratégica.

A presente secção resulta da análise e síntese da recolha de contributos endereçados a 20 setores e áreas da Faculdade, representantes de cinco corpos institucionais da FBAUL, garantindo a cobertura de toda a comunidade académica:

Corpo I — Órgãos de governo (corpos dirigentes): Presidência (incluindo Direção Executiva e Conselho de Gestão); Conselho Científico; Conselho Pedagógico — 3 entidades.

Corpo II — Corpo docente (professores de carreira e convidados): os sete Departamentos da FBAUL — 7 entidades.

Corpo III — Investigadores: Direção do CIEBA, Coordenação do VICARTE e Coordenação da candidatura ao Selo de Excelência HRS4R — 3 entidades.

Corpo IV — Corpo discente (estudantes): Associação de Estudantes da FBAUL (AEFBAUL) — 1 entidade.

Corpo V — Pessoal não docente (técnico e administrativo): Divisões, Núcleos e Gabinetes dos Serviços

2.1. Pilares: as missões nucleares

Os Pilares representam as missões fundacionais da Faculdade, correspondendo às três áreas em que a FBAUL deve assegurar e demonstrar a sua liderança e relevância na sociedade.

2.1.1. Ensino

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
▶ Forte identidade artística, histórica e cultural; reconhecimento de prestígio e de referência enquanto Escola de Belas-Artes; integração na maior universidade portuguesa. ▶ Oferta formativa diversa com taxas de preenchimento muito elevadas nas primeiras escolhas.	▶ Número excessivo de estudantes para as instalações existentes, gerando constrangimentos pedagógicos. ▶ Insuficiência crónica de pessoal docente de carreira, mitigada por recurso excessivo e precarizante a professores convidados.

▸ Corpo docente dedicado e comprometido com a qualidade do ensino, com reconhecido mérito artístico e científico. ▸ Alunos de excelência, com forte sentido de pertença e identidade.	▸ Rácio professor/aluno fortemente desequilibrado. ▸ Oferta pós-graduada com necessidade de ajustamento ao desequilíbrio na procura/adesão em determinadas áreas. ▸ Estrutura curricular de 1º ciclo desigual e desnivelada entre diferentes cursos.
Oportunidades	Ameaças
▸ Repensar o paradigma institucional, reduzindo admissões no 1.º ciclo e reforçando o 2.º e 3.º ciclos. ▸ Revisão da oferta formativa com maior integração e participação interdepartamental. ▸ Implementação estruturada de tecnologias emergentes nos currículos práticos e teóricos. ▸ Fomento do ensino à distância e em regimes híbridos nas vertentes teóricas. ▸ Propostas formativas ao longo da vida e pós-graduações de aperfeiçoamento.	▸ Concorrência nacional e internacional de instituições mais ágeis, com melhores infraestruturas e currículos mais agressivos, com uma melhor comunicação institucional. ▸ Perda de atratividade nas primeiras escolhas na área do Design, em particular no 3º ciclo. ▸ Não valorização do corpo docente e de pessoal; ▸ Envelhecimento do corpo docente e perigo de não renovação e transmissão geracional; ▸ Balcanização e falta de articulação entre departamentos.

Diagnóstico

O diagnóstico do vetor Ensino é marcado por uma tensão fundamental entre a força da identidade e do prestígio institucional e o peso de um modelo que atingiu os seus limites de escala. O excesso de estudantes, a precariedade docente e a fragmentação da oferta formativa de alguns mestrados e unidades curriculares optativas não adaptadas às necessidades são os problemas mais urgentes, tornando imperativa uma política de «Mais Qualidade, Menos Quantidade» assente na redução controlada do contingente e na integração curricular de novas tecnologias e UCs transversais a todos os departamentos.

Síntese de necessidades

1. Reduzir quantitativamente o corpo estudantil, recuperando rácios pedagógicos adequados ao ensino artístico e oficial (idealmente 25 estudantes por turma nas cadeiras teórico-práticas).
2. Operar uma revisão curricular de fundo: racionalizar os cursos de 2.º ciclo e integrar disciplinas inovadoras.
3. Assegurar previsibilidade e equidade na abertura de vagas e na contratação do corpo docente, mitigando o atual estado de exaustão e envelhecimento dos quadros.

Síntese de objetivos

1. Implementar a política estratégica «Mais Qualidade, Menos Quantidade», estabilizando o contingente total de alunos.

2. Dotar cada departamento de um quadro docente de topo estável, reduzindo a quota de professores convidados para as percentagens previstas no ECDU.
3. Reafirmar a FBAUL como escola de 1.ª opção indiscutível a nível nacional no domínio das Artes e do Design.

Matriz de indicadores, metas e prazos

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
Rácio estudante/docente	Redução do limite de inscrições para um máximo de 25 alunos por turma prática/laboratorial, acompanhada de reforço do corpo docente	Curto / Médio prazo (até 5 anos)
Reestruturação do 2.º ciclo	Extinção e/ou fusão da oferta de mestrados com historial de baixa captação ou redundância científica.	Curto prazo (até 2 anos)
Contingente discente global	Redução de estudantes inscritos para ~1500 alunos (foco em ~975 alunos no 1.º ciclo).	Médio prazo (até 5 anos)
Atualização curricular	Reforma curricular: inovação formativa e integração interdepartamental	Médio prazo (até 5 anos)
Atratividade nacional	Restabelecimento de taxas de ingresso em 1.ª opção superiores a 90% em todos os cursos, incluindo recuperação total na área do Design.	Longo prazo (até 5 anos)

2.1.2. Investigação

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
► Unidades estruturadas como CIEBA e o VICARTE, diversidade de áreas de investigação, teórica e aplicada, no campo das artes e do design. ► Quantidade de investigadores juniores e séniores, integrados e colaboradores, de diversas áreas e interdisciplinaridades, gerações e nacionalidades. ► Massa crítica e capacidade para acolher investigadores independentes e estrangeiros.	► Precariedade de vínculos e inexistência de mapa de pessoal para investigadores de níveis intermédios e avançados (R3, R4). ► Ausência de espaços físicos exclusivos para a investigação. ► Ausência de recursos humanos dedicados exclusivamente ao apoio ao investigador, secretariado e gestão da ciência. ► Ausência de um centro de custos autónomo afeto à investigação.
Oportunidades	Ameaças

- Acesso a redes europeias de financiamento (Horizon Europe, Europa Criativa) e capitalização do PRR para infraestruturas.
- Participação em redes COST, ELIA, Cumulus, entre outras.
- Criação de um *cluster* de investigação na FBAUL como plataforma de simbiose entre disciplinas teóricas e práticas, captando consórcios de grande envergadura.
- Captação de investigadores juniores, via especialidades de doutoramento da FBAUL.
- Centralidade urbana e acesso a diversos acervos, coleções e protocolos.

- Desintegração de equipas por quebras de financiamento crónico — risco para a sustentabilidade do CIEBA.
- Gestão comprometida pelo rácio desequilibrado investigadores/recursos na FBAUL e seus centros de investigação.
- Desvalorização no atual contexto político e social, das artes e das humanidades.

Diagnóstico

A investigação na FBAUL beneficia de estruturas reconhecidas — o CIEBA e o VICARTE —, mas enfrenta uma fragilidade sistémica de vínculos, espaços e recursos administrativos e materiais que compromete a sua sustentabilidade. O principal desafio é consolidar o sistema de investigação artística como método científico legítimo, atraindo financiamento europeu e fixando investigadores de carreira, antes que a descontinuidade de projetos e a precariedade gerem uma perda irreversível de capital científico.

Síntese de necessidades

1. Criação imediata de um gabinete especializado em gestão da ciência, com técnicos superiores dedicados ao apoio ao investigador na submissão de candidaturas europeias e à gestão financeira de projetos nacionais e internacionais;
2. Disponibilização de infraestruturas físicas exclusivas para os programas de doutoramento (espaços, recursos e serviços).
3. Correspondência e valorização das práticas curatoriais e artísticas enquanto processos de investigação.
4. Disseminação e internacionalização da investigação produzida na FBAUL, nomeadamente no Cieba e Vicarte.

Síntese de objetivos

1. Erradicar a cultura de precariedade, assumindo um mapa por etapas que garanta perspectivas claras de carreira aos investigadores contratados.
2. Tornar a FBAUL uma entidade fortemente atrativa para investigadores internacionais, captando projetos e programas doutorais Marie Curie, consórcios ERC, Europa Criativa, entre outros.
3. Disseminar a investigação feita na FBAUL no exterior, criar protocolos e parcerias internacionais.
4. Criação de espaços próprios de investigação e trabalho.

Matriz de indicadores, metas e prazos

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
Capacitação administrativa da ciência	Contratação efetiva de 2 gestores de projeto/ciência afetos em exclusivo à investigação, incluindo Cieba e Vicarte.	Curto prazo (até 2 anos)
Alocação de instalações pós-graduadas	Afetação de áreas e ateliês exclusivos para estudantes e investigadores do 3.º ciclo e pós-doutoramento.	Curto prazo (até 2 anos)
Financiamento científico internacional	Submissão e aprovação de financiamento para 3 novos projetos em consórcio europeu (Horizon Europe, ERC, Marie Curie).	Médio prazo (até 5 anos)
Retenção de investigadores	Consolidação da base de investigadores do quadro, com aumento de 30% nas posições estáveis.	Longo prazo (até 2 / 5 anos)
Reconhecimento da investigação artística	Adesão como parceiro ao Research Catalogue ou plataformas similares (exclusivo para registo da investigação artística)	Curto prazo (até 2 anos)

2.1.3. Inovação e valorização do conhecimento

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
▶ Metodologias focadas no projeto, em investigação aplicada, geram anualmente protótipos, produtos e conceitos com alta viabilidade comercial e social. ▶ Capital humano com presença relevante nas indústrias criativas nacionais. ▶ Conjunto de saberes especializados passível de funcionar em prestação de serviço externo. ▶ Acervos e repositórios únicos a nível europeu.	▶ Aproveitamento meramente casuístico da produção endógena; ▶ Ausência de ponte institucional sólida com empresas, instituições e comunidades; ▶ Ausência de protocolos formalizados de propriedade intelectual, cedência de direitos de autor e compatibilização com o RGPD; ▶ Apoio residual a iniciativas empreendedoras.
Oportunidades	Ameaças
▶ Criação do Conselho de Mecenaz e rede de <i>Alumni</i> como veículo de aproximação a grupos corporativos, <i>stakeholders</i> e poder local. ▶ Potencial a explorar em polos de aceleração criativa e	▶ Literacia diminuta em direitos autorais e propriedade artística; ▶ Desconhecimento do registo de patentes, com perigo de perda de ativos conceptuais

espaços de *coworking* para incubação de *startups* de recém-diplomados.

► Iliteracia na gestão financeira e promoção do trabalho artístico;

Diagnóstico

A FBAUL gera anualmente um potencial considerável de inovação aplicada, mas não dispõe dos mecanismos institucionais para o capitalizar. O diagnóstico revela uma instituição que produz valor criativo sem o proteger ou monetizar: faltam regulamentos de propriedade intelectual, de propriedade artística e direitos de autor, estruturas de incubação e canais de transferência de conhecimento. A ativação do Conselho de Mecenias e rede de Alumni, e a formalização do ecossistema de inovação são as alavancas mais imediatas e prioritárias.

Síntese de necessidades

1. Construção urgente de um normativo institucional sobre propriedade intelectual, artística e industrial (patentes, *royalties*, exploração comercial do trabalho acadêmico, parcerias e permuta de serviços).
2. Desenvolvimento de infraestruturas destinadas à incubação de projetos com viabilidade empresarial resultantes de mestrado e doutoramento e de outra investigação aplicada e *practice-based*.
3. Sistematização de contactos com entidades vocacionadas para as indústrias criativas, culturais, comunidades e residências artísticas.
4. Integrar disciplinas inovadoras e tecnologias emergentes na oferta formativa e nos projetos de investigação (ferramentas digitais, tecnologias emergentes e Inteligência Artificial cruzadas com as práticas e saberes sedimentados)

Síntese de objetivos

1. Tornar efetiva a atividade do Conselho de Mecenias e redes de *Alumni* como instâncias consultivas, potenciando linhas de patrocínio privado para bolsas, protótipos e premiação de excelência.
2. Transformar a produção própria da Faculdade num fluxo de transferência de conhecimento para a sociedade, convertendo investigação artística e soluções de design em respostas tangíveis a problemas sociais.

Matriz de indicadores, metas e prazos

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
Ativação do Conselho Mecenias	Nomeação dos membros, agendamento regular e assinatura dos primeiros protocolos de patronato.	Curto prazo (até 2 anos)
Ativação de rede de Alumni	Constituição de uma rede de <i>alumni</i> para cooperação nas atividades da FBAUL.	Curto prazo (até 2 anos)

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
Normalização da propriedade intelectual	Elaboração, aprovação em Conselho de Escola e publicação do Regulamento Interno de Proteção e Partilha de PI e Direitos de Autor.	Curto prazo (até 2 anos)
Incubação criativa	Abertura do primeiro programa de incubação de 2 a 3 projetos/estúdios anuais oriundos de <i>alumni</i> (spin-offs da faculdade).	Médio prazo (até 5 anos)
Registo de patentes e modelos	Submissão de um mínimo de 2 a 4 registos anuais formais em copropriedade entre a FBAUL e os investigadores.	Médio prazo (até 5 anos)

2.2. Eixos: as dimensões transversais

Os Eixos operam de forma transversal aos Pilares e balizam o impacto ético, cívico e comunicacional das atividades da instituição.

2.2.1. Ação e responsabilidade social

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
▶ Elevada consciência social e mobilização do corpo estudantil, articulada pela AEFBAUL. ▶ Localização central que permite interação orgânica com a comunidade urbana; matriz de valores assente na pluralidade e inclusão artística nacional. ▶ Biblioteca da FBAUL, temática, permite o acesso tanto à comunidade académica como ao público em geral. ▶ Implementação da Comissão para a Igualdade de Género, Inclusão e Não Discriminação da FBAUL. ▶ Articulação com a comunidade e forças vivas locais. ▶ Implementação do gabinete de apoio ao estudante.	▶ Graves barreiras arquitetónicas no edifício histórico que impedem a plena mobilidade de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. ▶ Carência de infraestruturas básicas de bem-estar diário (zonas de refeição, sala de professores falta de mobiliário ergonómico e técnico/interativo). ▶ Défice de comunicação e agilidade dos Serviços de Ação Social da ULisboa (SASUL) face às necessidades específicas dos estudantes de artes. ▶ Medidas de suporte para alunos com necessidades educativas especiais e de infraestruturas a pessoas com mobilidade reduzida.
Oportunidades	Ameaças
▶ Reforço da cooperação com instituições de cariz social (e.g., Santa Casa da Misericórdia de Lisboa) para intervenção comunitária e bolsas de mérito.	▶ A crise habitacional em Lisboa e o aumento do custo de vida constituem o maior risco de abandono escolar e de exclusão de estudantes de estratos económicos

- Programas de Voluntariado: incentivo à participação dos alunos em eventos de extensão da faculdade como a Futurália (anualmente), em projetos e atividades artísticas, ou como guias em visitas a grupos de escolas.
- Potencial para tornar a Faculdade num polo de referência em design inclusivo e acessibilidade cultural.
- Criação do conselho de mecenas e rede de *Alumni* pode fomentar bolsas de ação social e de mérito.

desfavorecidos.

- A ausência de espaços de *coworking* e de convívio promove a fragmentação e abandono.

Diagnóstico

Este vetor evidencia uma Faculdade socialmente consciente, mas estruturalmente impreparada para garantir a inclusão plena. O edifício histórico concentra barreiras físicas que não se compatibilizam com os valores declarados de igualdade de acesso. A pressão socioeconómica sobre os estudantes — agravada pela crise habitacional de Lisboa — exige uma resposta institucional ativa, que combine a reabilitação física com a criação de mecanismos de apoio social direto e personalizado.

Síntese de necessidades

1. Implementação urgente de um plano de acessibilidade física (elevadores, rampas e instalações sanitárias adaptadas) e de saídas de emergência.
2. Requalificação das áreas de permanência e convívio, garantindo condições dignas para refeições, repouso e convívio.
3. Criação de um gabinete de apoio psicológico e social de proximidade que atue como mediador entre os estudantes e a Reitoria.

Síntese de objetivos

1. Garantir que a FBAUL é um espaço de inclusão efetiva, eliminando 100% das barreiras arquitetónicas críticas até 2032.
2. Institucionalizar mecanismos de transparência na atribuição de apoios sociais e integrar os estudantes na definição das prioridades de investimento da Escola.

Matriz de indicadores, metas e prazos

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
Acessibilidade arquitetónica	Execução de obras de adaptação para mobilidade reduzida em todos os pisos e laboratórios principais.	Curto prazo (até 2 anos)
Equipamento de áreas sociais	Renovação integral do mobiliário da cantina e criação de 2 novas zonas de copa equipadas para os estudantes.	Curto prazo (até 2 anos)

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
Gabinete do estudante	Instalação de estrutura fixa de apoio ao bem-estar e saúde mental com atendimento semanal.	Médio prazo (até 5 anos)
Fundo de emergência social	Criação de linha de financiamento próprio (via mecenato) para apoio a materiais artísticos de estudantes carenciados.	Médio prazo (até 5 anos)

2.2.2. Comunicação

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
▶ Imagem sólida da Faculdade de Belas-Artes da ULisboa e da “marca” <i>Belas-Artes</i>, com aposta crescente na identidade institucional e nos materiais de comunicação. ▶ Histórico consolidado de atividades culturais, científicas, exposições, eventos, parcerias e publicações com grande visibilidade externa. ▶ Equipa do GREC com competências multidisciplinares em relações públicas, comunicação interna e externa, produção de conteúdos, gestão da identidade visual, organização de eventos, produção cultural e design. ▶ Capacidade qualificada de divulgação institucional.	▶ Subdimensionamento crónico dos recursos humanos de comunicação, que compromete o planeamento e a gestão das iniciativas de comunicação. ▶ Comunicação interna fragmentada e dispersa, com impacto no destaque e circulação de informação e na divulgação atempada das atividades da Faculdade. ▶ Estratégia digital ainda insuficiente, que requer maior investimento financeiro e novas abordagens, no domínio das ferramentas digitais, redes sociais, canais internos, website e conteúdos bilíngues. ▶ Comunicação externa e visibilidade institucional insuficientes e pouco hierarquizadas na divulgação da oferta formativa e das iniciativas académicas, científicas e culturais relevantes da Faculdade.
Oportunidades	Ameaças
▶ Adoção de novas plataformas de gestão académica e portais bilíngues que facilitem a interação com a comunidade internacional. ▶ Potencial para reforço de parcerias com instituições, museus, galerias e entidades do setor cultural. ▶ Potencial para dinamizar a rede dos <i>Alumni</i> como embaixadores das atividades das Belas-Artes.	▶ Perda de relevância digital perante outras faculdades de artes e design com estratégias de comunicação mais assertivas e contemporâneas. ▶ Concorrência elevada de instituições públicas e privadas de ensino artístico, exigindo maior diferenciação e capacidade de comunicação e identidade. ▶ Fragilidade da visibilidade institucional se não acompanhar a evolução da comunicação digital, especialmente ao nível do website e dos conteúdos bilíngues.

Diagnóstico

A comunicação da FBAUL funciona com um esforço assinalável face aos recursos disponíveis, sendo a equipa responsável reduzida para o volume de trabalho e para a dimensão institucional da Escola. O diagnóstico evidencia fragilidades ao nível da comunicação interna e externa, da circulação da informação e do planeamento estratégico das iniciativas de comunicação. Persistem igualmente limitações ao nível da estratégia digital, da atualização do website e da projeção institucional da Faculdade. O reforço de recursos humanos especializados e a consolidação de uma estratégia de comunicação integrada constituem condições essenciais para reforçar a visibilidade, a relevância digital e a capacidade de divulgação da FBAUL.

Síntese de necessidades

1. Recrutamento de técnicos especializados em design de comunicação, gestão de redes sociais e multimédia.
2. Desenvolvimento de uma estratégia digital integrada, incluindo a modernização do website, conteúdos bilíngues e reforço da comunicação institucional digital.
3. Criação de modelos de planeamento, curadoria e gestão da comunicação que permitam melhorar a organização, calendarização e divulgação das iniciativas da Faculdade.
4. Reforço das redes de comunicação externa e institucional, incluindo parcerias culturais e ligação à rede *Alumni*.

Síntese de objetivos

1. Reforçar a visibilidade institucional da FBAUL através de uma estratégia de comunicação integrada, digital e internacionalizada.
2. Modernizar os canais de comunicação da Faculdade, garantindo maior eficácia na divulgação da oferta formativa, das atividades académicas, científicas e culturais e da informação institucional.
3. Consolidar mecanismos de planeamento, articulação e divulgação da comunicação institucional, assegurando maior coerência e antecedência na circulação da informação.
4. Reforçar a atratividade da FBAUL nos diferentes domínios do ensino artístico e do design.

Matriz de indicadores, metas e prazos

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
Reforço de pessoal no GREC	Contratação de 2 técnicos superiores especializados em comunicação digital e eventos.	Curto prazo (até 2 anos)
Implementação de equipas de apoio	Criação de equipas de apoio de estudantes de graduação, de estágios pós-graduados ou em programas de voluntariado	Curto prazo (até 2 anos)

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
Modernização do <i>website</i> institucional	Implementação de <i>website</i> bilingue, responsivo com arquitetura de conteúdos atualizada.	Curto prazo (até 2 anos)
Estratégia de comunicação digital integrada	Consolidação da presença institucional nos canais digitais e redes sociais da Faculdade	Curto prazo (até 2 anos)
Rede <i>Alumni</i> e parcerias institucionais	Desenvolvimento de plataformas e mecanismos de ligação à rede <i>Alumni</i> e reforço das parcerias culturais e institucionais.	Médio prazo (até 5 anos)
Planeamento da comunicação institucional	Criação de manual de procedimentos: implementação de mecanismos de planeamento e divulgação atempada da informação académica e institucional.	Curto prazo (até 2 anos)

2.2.3. Divulgação científica e cultural

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
▶ Riqueza, extensão e diversidade do património artístico e bibliográfico; - Quantidade e regularidade de exposições e eventos culturais e científicos, produzidos pela FBAUL, abertos à cidade, mas também em parcerias. ▶ Qualidade da Biblioteca da FBAUL. ▶ Crescente formação pós-graduada e oferta de cursos livres, <i>workshops</i> e parcerias.	▶ Falta de espaços expositivos autónomos e devidamente equipados (galerias). ▶ Descoordenação entre departamentos e direção na calendarização de eventos culturais, diluindo o impacto das iniciativas. ▶ Divulgação externa pouco completa, atempada e falta de comunicação eficaz. ▶ Ausência de uma publicação regular, newsletter, podcast ou canal vídeo da FBAUL. ▶ Ausência de estratégia editorial.
Oportunidades	Ameaças
▶ Digitalização integral do acervo para criação de um museu virtual. ▶ Parcerias com museus nacionais para exposições itinerantes do espólio da Faculdade. ▶ Parcerias com comunidades locais, poder autárquico e <i>stakeholders</i> para apoio a iniciativas de formação e de	▶ Deterioração do património material por falta de condições físicas de conservação e restauro dos acervos. ▶ Desigualdade da qualidade e mérito nos eventos produzidos. ▶ Perigo de irrelevância e invisibilidade por ausência de

divulgação cultural e artística.

► Concretização do museu previsto nos estatutos.

► Institucionalização de iniciativas regulares de projeção e visibilidade como dias abertos, as GABA ou exposições de estudantes finalistas.

política editorial e de programação regular de exposições.

Diagnóstico

A FBAUL detém um dos mais ricos patrimónios artísticos e bibliográficos do ensino superior português, mas não dispõe de espaços expositivos qualificados que lhe permitam rentabilizar essa riqueza. A descoordenação interna e alguma falta de critério na programação cultural diluem o impacto das iniciativas e a sua visibilidade externa. A digitalização do acervo e a criação de uma galeria central são as alavancas essenciais para transformar a Faculdade num polo cultural de referência na cidade de Lisboa. Ausência de uma estratégia de programação regular de publicações e exposições.

Síntese de necessidades

1. Criação de uma estrutura de espaços expositivos de Belas-Artes com padrões de qualidade e versatilidade.
2. Plano de digitalização do património histórico e acervos, para divulgação pública.
3. Criação de uma editora própria de Belas-Artes.
4. Publicação e outros canais (podcast, redes sociais, etc.)

Síntese de objetivos

1. Posicionar a FBAUL como polo cultural central na agenda da cidade de Lisboa, beneficiando da localização privilegiada.
2. Garantir o livre acesso digital ao conhecimento científico e artístico produzido na instituição.

Matriz de indicadores, metas e prazos

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
Espaços expositivos	Reabilitação e qualificação dos espaços dedicados a exposições.	Médio prazo (até 5 anos)
Digitalização do acervo	Conclusão do inventário e disponibilização online de 50% do espólio principal, com apoio bilíngue.	Médio prazo (até 5 anos)
Repositório de acesso aberto e internacional	Garantir que 100% da produção científica dos centros de investigação está	Médio prazo (até 5 anos)

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
	disponível em acesso livre.	
Difusão institucional	Criação de manual de procedimentos para a divulgação da produção científica e artística da Faculdade.	Curto prazo (até 2 anos)

2.2.4. Internacionalização

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
▶ Grande atratividade de Lisboa como destino Erasmus; forte procura de mobilidade <i>incoming</i>. ▶ Capacidade de integração em redes internacionais e programas de mobilidade já existentes. ▶ Reconhecimento crescente da instituição no contexto europeu do ensino artístico.	▶ Oferta limitada de unidades curriculares lecionadas em inglês, restringindo a internacionalização curricular. ▶ Insuficiência de apoio administrativo bilíngue nos serviços centrais. ▶ Fraco acompanhamento e incentivo à mobilidade <i>outgoing</i>, incluindo limitações de apoio financeiro e estrutural. ▶ Internacionalização ainda dependente de iniciativas pontuais e não totalmente estruturada institucionalmente.
Oportunidades	Ameaças
▶ Captação de estudantes internacionais de grau (fora da UE) com regimes de propinas diferenciados. ▶ Estabelecimento de parcerias estratégicas com academias e instituições artísticas internacionais de referência. ▶ Reforço da integração em redes internacionais de ensino e investigação artística. ▶ Expansão da oferta formativa em inglês como ferramenta de internacionalização curricular. ▶ Participação ativa em redes europeias de ensino superior de arte e design.	▶ Perda de competitividade para escolas europeias que oferecem mestrados e doutoramentos integralmente em inglês, em regimes híbridos ou exclusivamente <i>online</i>. ▶ Crescente concorrência internacional na captação de estudantes fora da UE. ▶ Assimetria entre instituições com estruturas robustas de apoio à internacionalização e instituições com modelos ainda em transição.

Diagnóstico

A FBAUL beneficia de uma conjuntura favorável, sendo Lisboa um destino Erasmus altamente procurado, o que reforça a mobilidade incoming. No entanto, esta dinâmica contrasta com uma oferta curricular ainda maioritariamente em português, o que limita a captação de estudantes internacionais de grau e a consolidação de parcerias académicas mais estruturadas. Acresce uma internacionalização ainda desigual, com fragilidades no acompanhamento da mobilidade outgoing e na integração plena em redes internacionais de

ensino e investigação. O investimento na formação linguística dos serviços, na expansão da oferta de unidades curriculares em inglês e na criação de ciclos de estudo lecionados nesta língua constitui um passo decisivo para reforçar a competitividade internacional da Escola e consolidar a sua posição no espaço europeu e global de ensino artístico. A internacionalização e a multidisciplinaridade constituem dois eixos de abertura do sistema académico, operando respetivamente nas dimensões externa e interna da instituição.

Síntese de necessidades

1. Formação linguística para o pessoal não docente.
2. Desenvolvimento de currículos bilíngues em cursos de pós-graduação.
3. Consolidar as parcerias e redes de cooperação com instituições estrangeiras.

Síntese de objetivos

1. Tornar a FBAUL uma escola verdadeiramente global, com 20% de estudantes internacionais.
2. Fomentar a mobilidade docente e técnica para a partilha de boas práticas internacionais.

Matriz de indicadores, metas e prazos

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
RH com aptidão em língua inglesa	20% do pessoal administrativo com formação certificada em inglês técnico dedicado a questões de internacionalização	Curto prazo (até 2 anos)
Mestrados internacionais	Criação de pelo menos um curso de 2.º ciclo totalmente lecionado em inglês.	Longo prazo (até 10 anos)
Redes e protocolos internacionais	Criação de uma estrutura institucional para aumentar a participação e atividade em redes e parcerias.	Médio prazo (até 5 anos)

2.2.5. Multidisciplinaridade

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
► Coexistência de diversas áreas do saber artístico	► Funcionamento em departamentos estanques; falta

(Artes Plásticas, Design, Ciências da Arte e Património) no mesmo espaço físico. ► Inserção na Universidade de Lisboa, com acesso a Colégios e Redes Temáticas Interdisciplinares. ► Experiência na organização de eventos científicos e pedagógicos e existência de parcerias com outras Escolas e entidades externas.	de permeabilidade curricular entre cursos. ► Mobilidade interna reduzida entre cursos e Escolas. ► Ausência ou insuficiência de infraestruturas comuns: laboratórios partilhados / espaços de <i>coworking</i>. ► Participação desigual em iniciativas interdisciplinares.
Oportunidades	Ameaças
► Criação de unidades curriculares transversais e projetos de investigação que cruzem arte, design e tecnologia. ► Reforço da cooperação entre Escolas da ULisboa e com instituições externas (nacionais e internacionais). ► Desenvolvimento de ciclos de estudo conjuntos e programas de pós-graduação interinstitucionais. ► Consolidação de eventos científicos e pedagógicos como plataformas de partilha e colaboração. ► Crescente valorização da interdisciplinaridade no ensino superior e na investigação.	► Especialização excessiva que desliga o artista e o designer da realidade complexa e multidisciplinar do mercado atual. ► Rigidez administrativa e curricular que dificulta a implementação de modelos interdisciplinares. ► Limitações de financiamento para infraestruturas e iniciativas partilhadas. ► Resistência institucional à colaboração interdepartamental.

Diagnóstico

A convivência de múltiplas disciplinas artísticas num mesmo edifício constitui uma força distintiva da FBAUL, reforçada pela sua inserção na Universidade de Lisboa e pela existência de estruturas de cooperação inter-escolas, redes temáticas e iniciativas conjuntas de ensino e investigação. Contudo, este potencial permanece subaproveitado devido ao funcionamento rígido em departamentos estanques e à fraca permeabilidade entre planos de estudo, o que limita a mobilidade de estudantes e docentes e reduz a integração efetiva das dinâmicas já existentes. Apesar da presença de ciclos de estudo em associação, parcerias com outras Escolas e eventos científicos e pedagógicos, estas iniciativas não se encontram plenamente articuladas com a estrutura curricular regular. Acresce a ausência ou insuficiência de espaços partilhados e dispositivos materiais de colaboração, o que dificulta a consolidação de práticas interdisciplinares. Neste sentido, a multidisciplinaridade não emerge apenas da proximidade física ou institucional, exigindo reformas curriculares, reforço da mobilidade interna e criação de condições estruturais e pedagógicas que promovam o cruzamento efetivo entre arte, design e ciências do património.

Síntese de necessidades

1. Revisão dos planos de estudo para incluir oferta curricular interdepartamental.
2. Criação de laboratórios partilhados (*coworking*) de uso comum a todos os cursos.
3. Reforço da articulação com outras Escolas da Universidade de Lisboa e com entidades externas.

4. Incentivo à participação de estudantes e docentes em projetos interdisciplinares de ensino e investigação, bem como em iniciativas científicas e pedagógicas conjuntas.

Síntese de objetivos

1. Promover uma cultura de partilha de conhecimento e recursos entre as artes, o design e as ciências da arte e património.
2. Consolidar a interdisciplinaridade através da articulação entre cursos, departamentos e outras Escolas da Universidade de Lisboa.
3. Incentivar a integração de ensino, investigação e experimentação em projetos conjuntos, envolvendo estudantes e docentes de diferentes áreas.
4. Reforçar a circulação de saberes e a mobilidade académica interna e externa, promovendo experiências formativas mais abertas e híbridas.

Matriz de indicadores, metas e prazos

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
U.C.s transversais	Implementação de um tronco comum de UCs transversais fundamentais de matriz Belas-Artes em 100% das licenciaturas	Médio prazo (até 5 anos)
Projetos multidisciplinares	Financiamento de 3 projetos de I&D anuais envolvendo pelo menos dois departamentos distintos.	Médio prazo (até 5 anos)
Mobilidade interna de estudantes	Implementação de protocolos de mobilidade para frequência de UCs em outras Escolas da ULisboa ou em outras IES	Médio prazo (até 5 anos)
Espaços partilhados	Criação de espaços de trabalho comuns a todos os cursos	Curto prazo (até 2 anos)
Cooperação interinstitucional	Aumento da participação de estudantes e docentes em projetos e eventos conjuntos, promovendo as parcerias com outras Escolas da Universidade de Lisboa e entidades externas	Médio prazo (até 5 anos)

2.2.6. Bem-estar e sustentabilidade

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
--------	-----------

► Sensibilidade crescente da comunidade académica para as questões ambientais e para a saúde mental. ► Realização e promoção de eventos por parte da AEFBAUL e da Faculdade, que ajudam a promover o bem-estar académico e uma comunidade fortalecida. ► Relação positiva entre a comunidade estudantil na realização de trabalhos e projetos dentro e fora da faculdade.	► Instalações com péssimo desempenho térmico (frio extremo no inverno; calor excessivo no verão). ► Ausência de plano estruturado de gestão de resíduos químicos e materiais artísticos. ► Elevados níveis de <i>burnout</i> entre docentes e funcionários. ► Graves falhas e dificuldades na acessibilidade ao e no edifício para pessoas com mobilidade reduzida. ► Segurança: ausência de plano de emergência. ► Horários pouco coesos, que proporcionam dificuldades aos estudantes. ► Salas com recursos insuficientes para as necessidades requeridas (poucas tomadas e extensões, pouca luz, falta de material).
Oportunidades	Ameaças
► Utilização de energias renováveis na requalificação do edifício. ► Implementação de uma política «Lixo Zero» nos ateliês. ► Adotar medidas de amenização das dificuldades térmicas sentidas, tanto no interior do edifício, como no Pátio da Cisterna, com a requisição de guarda-sóis e/ou toldos. ► Implementação no Gabinete de Estudante para garantir resposta às necessidades da comunidade estudantil e criação de uma Linha de apoio à vítima ou Canal de Denúncia (à semelhança das criadas nos SASUL, FDUL e ISOSP).	► Riscos para a saúde pública decorrentes do manuseamento inadequado de materiais em laboratórios e espaços mal ventilados. ► Falta de materiais e demora na sua reposição, atrasando o cumprimento do trabalho proposto nas UCs. ► Número reduzido de técnicos, dificultando as condições operacionais e de bem-estar. ► Possíveis dificuldades de relação com a área circundante à faculdade, pelo aumento da atividade turística.

Diagnóstico

O diagnóstico deste vetor revela que as condições físicas de trabalho e estudo na FBAUL — conforto térmico, gestão de resíduos e saúde mental — ficam muito aquém do exigível. O edifício histórico impõe encargos desproporcionais à comunidade académica, tornando a requalificação ambiental uma prioridade de saúde pública, e não apenas um desígnio de sustentabilidade. Os altos níveis de burnout reportados por docentes e funcionários requerem uma resposta institucional estruturada e imediata.

Síntese de necessidades

1. Instalação de sistemas de climatização energeticamente eficientes.
2. Criação de protocolos de segurança e higiene no trabalho específicos para oficinas e laboratórios.
3. Melhoria da acessibilidade e inclusão.

4. Propostas institucionais que respondam às necessidades de saúde mental e bem-estar profissional (burnout, carga horária).
5. Implantação de uma estrutura dedicada à sustentabilidade ambiental e energética.

Síntese de objetivos

1. Atingir a neutralidade carbônica operacional da Faculdade até 2037.
2. Promover um ambiente de trabalho e estudo saudável e equilibrado.
3. Promover um ambiente acadêmico saudável, seguro, dinâmico e inclusivo.
4. Melhorar a capacidade de resposta institucional, através dos serviços de apoio ao estudante e linhas de apoio.

Matriz de indicadores, metas e prazos

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
Gestão de resíduos artísticos	Implementação de recolha seletiva de químicos e materiais perigosos em 100% dos laboratórios.	Curto prazo (até 2 anos)
Conforto térmico	Instalação de climatização e isolamento nas salas de aula críticas.	Médio prazo (até 5 anos)
Eficiência energética	Redução de 30% no consumo de energia da rede através de painéis solares e iluminação LED.	Longo prazo (até 10 anos)

2.3. Recursos: a estrutura de suporte e viabilização

O êxito da matriz estratégica explanada nos Pilares e nos Eixos está inteiramente subordinado à disponibilidade, reorganização e capacitação dos recursos que compõem os "motores" internos da FBAUL. Sem intervenção urgente neste domínio, a Faculdade incorre num risco operacional sistémico.

2.3.1. Pessoas

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
► Corpo docente e não docente com elevado sentido de dedicação e resiliência. ► Reconhecimento externo do mérito académico dos	► Envelhecimento acentuado do corpo docente, com médias de idade críticas em todos os departamentos.

professores de carreira e docentes convidados.	▶ Lacunas graves no quadro de pessoal não docente. ▶ Elevada dependência de docentes convidados. ▶ Escasso quadro de investigadores
Oportunidades	Ameaças
▶ Aproveitamento das aposentações previstas para rejuvenescimento estratégico do quadro. ▶ Implementação de planos de formação contínua e progressão na carreira para pessoal não docente. ▶ Acesso a programas e estratégias de contratação de investigadores. ▶ Revisão\alteração dos estatutos para reorganização dos serviços e do mapa de pessoal não docente.	▶ Risco de rotura operacional por incapacidade de contratação e substituição atempada de funcionários. ▶ Perda de conhecimento e procedimentos ao nível dos serviços e perda de especialização nos laboratórios por impossibilidade de transmissão de conhecimento. ▶ Excesso de docentes convidados impacta no planeamento e na estabilidade pedagógica.

Diagnóstico

O capital humano da FBAUL é simultaneamente a sua maior força e o seu ponto de maior vulnerabilidade. A resiliência e o mérito do corpo docente de carreira coexistem com o envelhecimento e um quadro de pessoal não docente insuficiente para as necessidades operacionais. A janela de oportunidade aberta pelas aposentações programadas deve ser aproveitada estrategicamente para renovar os perfis e colmatar lacunas técnicas antes que a perda de saber-fazer se torne irreversível.

Síntese de necessidades

1. Abertura imediata de concursos para professores auxiliares, associados e catedráticos, equilibrando as funções hierárquicas e a pirâmide geracional.
2. Contratação de técnicos superiores para os serviços gerais e de técnicos especializados para apoio aos laboratórios.
3. Criação de plano de formação em competências digitais e gestão académica para o pessoal administrativo.
4. Reorganização da estrutura dos serviços técnicos e administrativos e do respetivo quadro de pessoal não docente da FBA.

Síntese de objetivos

1. Normalizar o rácio entre docentes de carreira e convidados, cumprindo os limites legais do ECDU, através da implementação de um plano de contratações.
2. Garantir o cumprimento do mapa de pessoal não docente, assegurando o funcionamento e a evolução dos serviços e laboratórios.
3. Garantir o preenchimento do mapa de investigadores.
4. Revisão dos Estatutos para reorganização da estrutura dos serviços técnicos e administrativos da FBA.

Matriz de indicadores, metas e prazos

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
Rejuvenescimento docente	Preenchimento das vagas de professores auxiliares estipuladas no mapa de pessoal, de acordo como o um plano de contratações aprovado.	Longo prazo (até 10 anos)
Reforço de técnicos de laboratórios	Contratação de 1 a 2 técnicos especializados para cada oficina/laboratório.	Curto prazo (até 2 anos)
Equilíbrio no corpo docente	Redução da taxa de contratação precária (docentes convidados) para um máximo de 30% do total.	Longo prazo (até 10 anos)
Reforço de funcionários	Preenchimento das vagas de técnicos superiores para os serviços estipulado no mapa de pessoal não docente, de acordo como o um plano de contratações aprovado.	Médio prazo (até 5 anos)

2.3.2. Organização

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
► Estrutura orgânica consolidada com órgãos de gestão (Conselho Científico, Pedagógico e de Escola) ativos e regulamentados. ► Estatutos com atribuições regulamentares claras e democráticas, com competências e procedimentos transversais e horizontais.	► Excessiva burocratização de processos internos. ► Inexistência de manuais de procedimentos formalizados, tornando a organização dependente do conhecimento informal. ► Desarticulação entre os sistemas de gestão e informação da Faculdade e os da Reitoria. ► Plataforma Fénix percecionada como anacrónica e complexa.
Oportunidades	Ameaças
► Transição para uma gestão sistemas integrados de informação e adoção de ferramentas de fluxo de trabalho digital. ► O novo quadro legal das IES (RJIES e regulamentação da ULisboa) é uma oportunidade de revisão dos estatutos e regulamentos para agilizar as tomadas de decisão.	► Inércia institucional que impede a adaptação rápida às exigências de transparência e prestação de contas do ensino superior contemporâneo. ► Falta de planeamento estratégico.

Diagnóstico

A FBAUL dispõe de uma estrutura de governação sólida, mas o seu funcionamento interno é comprometido por burocracia excessiva, dependência de processos em papel e ausência de manuais de procedimentos. Esta informalidade organizacional cria riscos de continuidade e dificulta a adaptação às exigências de eficiência do ensino superior contemporâneo. A digitalização administrativa e a codificação dos processos são reformas urgentes com impacto direto na qualidade do serviço prestado a estudantes e docentes.

Síntese de necessidades

1. Digitalização integral dos processos administrativos (requerimentos, atas e inscrições).
2. Elaboração de manuais de procedimentos para cada serviço e laboratoriais.

Síntese de objetivos

1. Tornar a FBAUL uma organização ágil, transparente e orientada para o serviço ao utilizador (estudante e docente).
2. Implementar um sistema integrado de informação e de garantia de qualidade em todos os processos administrativos.

Matriz de indicadores, metas e prazos

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
Desmaterialização de processos	Eliminação de 90% do suporte em papel nos fluxos administrativos internos.	Curto prazo (até 2 anos)
Manuais de procedimentos	Publicação e implementação do manual de procedimentos e de boas práticas em 100% dos serviços.	Curto prazo (até 2 anos)
Certificação de qualidade	Garantia de articulação anual entre os procedimentos do SIGQ da FBA e da ULisboa	Curto prazo (até 2 anos)

2.3.3. Infraestruturas

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
► Edifício de elevado valor histórico e simbólico no centro de Lisboa.	► Estado avançado de degradação de várias alas do Convento de São Francisco.

▶ Existência de espaços com grande potencial de reabilitação. ▶ Centralidade na cidade e no chamado "bairro dos museus" e acessibilidade em transportes.	▶ Sobrelotação crítica das salas de aula e oficinas; equipamento laboratorial desatualizado. ▶ Sistemas de segurança contra incêndios insuficientes. ▶ Insuficiência da acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida; desconforto térmico.
Oportunidades	Ameaças
▶ Plano Diretor de expansão e requalificação do edifício. ▶ Aproveitamento de fundos do PRR para criação de centros de competência e laboratórios tecnológicos. ▶ Atração de investimentos para expansão e reabilitação do edifício, através de protocolos ou parcerias com entidades externas (CML, entidades públicas ou privadas) aproveitando o potencial de localização e capitalização do edifício. ▶ Potencial de expansão do edifício.	▶ Risco de interdição de espaços por questões de segurança ou insalubridade. ▶ Incapacidade de acolher novos projetos de investigação por insuficiência de área disponível. ▶ Limitações de horários e espaços para a permanência de alunos no edifício. ▶ Pressão turística e imobiliária.

Diagnóstico

O edifício histórico da FBAUL é, simultaneamente, um ativo de imagem inestimável e um passivo físico de crescente urgência. O Convento de São Francisco apresenta alas em degradação avançada, sobrelotação das salas de trabalho com poucas condições e défices de segurança que configuram riscos reais de interdição. Devem encontrar-se alternativas ao Plano Diretor e os fundos do PRR que assegurem a modernização e as condições dos espaços, antes que a deterioração comprometa definitivamente a atividade académica.

Síntese de necessidades

1. Execução imediata de obras de manutenção corretiva (telhados, caixilharias e redes elétricas).
2. Criação de novos espaços de ateliê e salas de estudo com acesso 24 horas.
3. Modernização do parque tecnológico e da maquinaria das oficinas.

Síntese de objetivos

1. Concluir a requalificação integral do edifício sede e expandir a área útil da Faculdade.
2. Garantir que 100% dos espaços cumprem as normas de segurança, higiene e conforto térmico.
3. Analisar a angariação de novos espaços ou polos exteriores para a FBA, (tal como já acontece provisoriamente no MUHNAC).
4. Estudar as possibilidades de expansão das infraestruturas do edifício: (i) prolongamento do bloco da fachada de entrada (3 pisos); (ii) crescimento do bloco do terraço da AE (1 a 2 pisos); (iii) aproveitamento de toda a área de cobertura do terraço.

Matriz de indicadores, metas e prazos

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
Segurança e higiene	Implementação do plano de emergência.	Curto prazo (até 2 anos)
Expansão de área útil	Conclusão das obras previstas no Plano Diretor para as alas norte e poente.	Longo prazo (5 anos)
Reabilitação integral	Inauguração de 4 novas salas de grande dimensão para ateliê e coworking e reorganização de espaços para instauração de novas salas de aula.	Médio prazo (5 a 10 anos)

2.3.4. Recursos financeiros

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
▶ Rigor na gestão orçamental e ausência de dívidas estruturais. ▶ Execução de projetos financiados.	▶ Forte dependência do Orçamento do Estado e das receitas de propinas. ▶ Dificuldade na execução rápida de verbas por entraves burocráticos e falta de formação nos sistemas de contratação pública (SAP, Geostar, etc.).
Oportunidades	Ameaças
▶ Diversificação de receitas próprias, via mecenato, prestação de serviços ao exterior e cursos de formação curta duração e pós-graduada. ▶ Captação de fundos europeus para infraestruturas e investigação.	▶ Cortes no financiamento público do ensino superior. ▶ Redução de receitas por via da diminuição planeada do número de estudantes, se não compensada por outras fontes. ▶ Dificuldade em compras e aquisição de bens e serviços online e restrições da contratação pública.

Diagnóstico

A solidez da gestão financeira da FBAUL é uma base segura, mas insuficiente face aos desafios da próxima década. A dependência excessiva do Orçamento do Estado e das propinas torna a Escola vulnerável a cortes políticos e à redução planeada do contingente discente. A diversificação de receitas — via mecenato, prestação de serviços, formação avançada e fundos europeus — é imperativa para financiar a transformação institucional sem comprometer a estabilidade operacional.

Síntese de necessidades

1. Criação de uma estrutura de angariação de fundos, patrocínios e gestão de parcerias privadas.
2. Reforço das equipas de Divisão Financeira, Patrimonial, de Investigação e de Recursos Humanos para agilizar processos de tramitação e operacionalização de gestão corrente de recursos humanos e fluxos financeiros.
3. Formação avançada para a equipa financeira em plataformas de compras públicas e gestão de projetos.
4. Criação de um centro de custos para a investigação, com gestores de ciência e de projetos.

Síntese de objetivos

1. Alcançar a sustentabilidade financeira através de uma matriz de receitas equilibrada.
2. Agilizar os processos de aquisição de bens e serviços e modalidades de pagamento para não comprometer a atividades e funcionamento académico.

Matriz de indicadores, metas e prazos

Indicador / Métricas	Medidas a implementar	Prazo indicativo
Pagamentos digitais	Implementação de 100% de pagamentos automáticos no portal (via MBWay ou outras referências).	Curto prazo (até 2 anos)
Receitas de mecenato	Angariação de um mínimo de 100 000 € anuais através do Conselho Mecenaz.	Médio prazo (até 5 anos)
Autonomia financeira	Aumento de 20% no peso das receitas próprias sobre o orçamento total da Faculdade.	Longo prazo (até 10 anos)

2.4. Cinco ideias dominantes e transversais

- Da leitura integrada dos contributos recolhidos junto dos 20 setores consultados — abrangendo os cinco corpos institucionais da FBAUL: órgãos de governo, corpo docente, investigadores, corpo discente e pessoal não docente — emergem cinco ideias dominantes e transversais que percorrem, de forma consistente, os diagnósticos, as necessidades e os objetivos enunciados ao longo dos 13 vetores estratégicos. Estas convergências não resultam de uma orientação prévia, mas refletem preocupações comuns, genuínas e partilhadas por toda a comunidade académica, conferindo-lhes um estatuto de prioridade estratégica incontornável.

1. Qualidade sobre quantidade: recentrar o modelo de ensino

A mais urgente e transversal das conclusões é a necessidade de inverter a lógica de expansão quantitativa que caracterizou as últimas décadas. O excesso de estudantes compromete a pedagogia de estúdio, sala de aula e laboratório que define a identidade da FBAUL, sobrecarrega os docentes e degrada a qualidade de ensino. A totalidade dos setores ligados ao ensino, à investigação, às infraestruturas e aos recursos humanos convergiu neste diagnóstico: a FBAUL deve adotar, de forma decisiva, uma política de «Mais Qualidade, Menos Quantidade», reduzindo controladamente o contingente discente e reforçando simultaneamente o corpo docente de carreira.

•

2. Combate à precariedade e valorização do capital humano

O segundo tema mais recorrente é a fragilidade dos vínculos laborais que afeta docentes, investigadores e técnicos de oficina. A elevada percentagem de professores convidados, a precariedade dos investigadores e a insuficiência de assistentes técnicos especializados configuram um risco sistémico de perda de saber-fazer e de continuidade institucional. A FBAUL precisa de uma política integrada de recursos humanos que combine a abertura de concursos docentes, a criação de mapas de carreira para investigadores e a contratação de técnicos de laboratório qualificados.

•

3. Organização e modernização digital e tecnológica

A transformação digital emerge como condição necessária em praticamente todos os vetores: dos currículos (ferramentas digitais avançadas) aos serviços administrativos (desmaterialização de processos, manuais de procedimentos, sistemas de gestão integrados ou integração da Inteligência Artificial), passando pela comunicação externa (portal bilíngue, identidade digital) e pelo apoio à gestão da ciência (plataformas de submissão de candidaturas europeias). A digitalização não é um fim em si, mas um meio essencial para a eficiência, a qualidade e a projeção internacional da Escola.

•

4. Reabilitação física das infraestruturas

O edifício histórico do Convento de São Francisco — ativo patrimonial e símbolo da FBAUL — é também um passivo físico de crescente urgência. Os contributos revelam de forma convergente que a degradação de alas, a sobrelotação de espaços e as insuficiências de segurança, conforto térmico e gestão de resíduos, são condições que afetam diretamente a saúde, o bem-estar e a capacidade de trabalho de toda a comunidade académica. A reabilitação do edifício, expansão e otimização sustentada dos espaços é uma prioridade essencial.

•

5. Diversificação financeira e afirmação da autonomia estratégica

O quinto eixo transversal é a necessidade de reduzir a dependência do Orçamento do Estado e das propinas, diversificando as fontes próprias de receita através do mecenato, de projetos europeus financiados, da transferência de conhecimento e de serviços ao exterior. Esta diversificação é a condição para que a FBAUL possa financiar a sua própria transformação — na formação, na investigação, nas infraestruturas e nas pessoas — sem depender exclusivamente de decisões orçamentais externas à sua vontade estratégica.

- Os contributos recolhidos revelam, em suma, uma comunidade académica lúcida sobre os seus desafios, coerente nos seus diagnósticos e determinada na definição de prioridades. Esta convergência constitui, por si só, um resultado significativo do processo participativo promovido pelo CE e um sinal promissor para a implementação do Plano Estratégico FBAUL 2027–2037. As cinco ideias dominantes aqui sintetizadas deverão servir de fio condutor na

operacionalização dos objetivos e na monitorização dos indicadores definidos ao longo dos 13 vetores estratégicos.

3. Indicadores e metas estratégicas

O planeamento estipulado desprovido de metas quantificáveis dilui-se em mera retórica de intenções. Para permitir à instituição o aferimento cabal dos progressos rumo a 2037, apresenta-se, para cada uma das 13 linhas de orientação estratégica definidas no Capítulo 3 — nos três vetores Pilares, Eixos e Recursos —, o respetivo elenco de indicadores, balizados por três marcos temporais: a situação de partida em 2026, a meta intercalar de 2032 (ano da reavaliação a meio do percurso) e a meta final de 2037, momento em que se completa a vigência do Plano e se assinala o bicentenário da instituição.

Os indicadores foram deduzidos do cruzamento entre a análise SWOT de cada vetor — no sentido de manter e desenvolver as forças identificadas, corrigir as fraquezas, prevenir as ameaças e aproveitar as oportunidades —, o respetivo diagnóstico, a síntese de necessidades e a matriz de indicadores, metas e prazos apresentada no Capítulo 3. Os valores de 2026 baseiam-se, sempre que disponíveis, nos dados consolidados em "A FBAUL em Números 2026" e nos relatórios e documentos de apoio referidos ao longo do documento; quando a Faculdade não dispõe, à data, de um valor de base quantificado — lacuna assinalada como tal, e não estimada —, indica-se a situação qualitativa de partida.

3.1. Ensino

O Ensino constitui a génese e o pilar central que baliza a larga maioria das atividades da FBAUL. O objetivo último passa por assegurar uma oferta formativa de vanguarda, consentânea com a velocidade acelerada a que o conhecimento e a tecnologia artística são gerados na atualidade.

- **Modernização curricular e acreditação:** Assumir o compromisso de avaliação contínua de todos os ciclos de estudos, garantindo o pleno cumprimento das exigências da A3ES sem acreditação condicionada. Urge promover uma renovação sistemática dos planos curriculares que permita integrar as metodologias do século XXI — em especial as ferramentas de inteligência artificial generativa e a prototipagem avançada — em diálogo com a competência oficial e o rigor das tecnologias artísticas tradicionais, preservando a identidade dual da escola.
- **Inovação pedagógica e hibridismo:** Incrementar o ensino baseado em projetos criativos (*project-based learning*), de carácter experimental ou ancorado na resolução de problemas sociais. Desenvolver, onde o ensino laboratorial o permita, regimes de educação "b-learning" e conteúdos digitais que flexibilizem a aprendizagem e atraiam estudantes trabalhadores e em regime de formação ao longo da vida (microcredenciais).
- **Atratividade e estudantes internacionais:** Mitigar as quebras demográficas nacionais através da captação sistemática de talento internacional de mérito. Esta captação exige a adequação da orgânica letiva, nomeadamente a expansão progressiva da oferta de disciplinas e ciclos de mestrado/doutoramento lecionados em língua inglesa, fortalecendo a atratividade da FBAUL fora do espaço lusófono.

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
(...)	...	...	...
Rácio médio de estudantes por turma nas cadeiras teórico-práticas	Dado não consolidado (a apurar)	≈ 30 estudantes/turma	25 estudantes/turma (meta do Plano)
Rácio médio de estudantes por turma nas cadeiras teórico-práticas	Dado não consolidado (a apurar)	≈ 30 estudantes/turma	25 estudantes/turma (meta do Plano)
Rácio docente ETI / estudante (média de alunos inscritos por semestre por professor)	1/67	1/≤ 55	1/≤ 45
Contingente total de estudantes inscritos	1.987 estudantes (2025/26)	≈ 1.700 estudantes	≈ 1.500 estudantes (≈ 975 no 1.º ciclo)
Ciclos de estudo em pleno funcionamento, sem condicionantes de acreditação A3ES	Avaliação parcelar/variável por ciclo de estudos	100%	100% (manutenção)
Candidatos de ingresso internacional	≈ 5% a 7% (estimativa)	15%	25%
Oferta de 2.º ciclo racionalizada (mestrados de baixa procura fundidos/extintos)	0 cursos revistos	Revisão concluída para os cursos identificados	Oferta sustentável, com reavaliação quinquenal
Taxa de desemprego registado dos diplomados (IEFP, média ponderada FBAUL)	2,47% (1.174 diplomados 2020/21-2023/24; média nacional: 2,6%)	≤ 2,0%	≤ 1,5%
Taxa de colocação em 1.ª opção (1.ª fase do CNA)	61% (CNA 2026/27; ULisboa: 56%)	≥ 75%	≥ 85% — escola de 1.ª opção de referência nacional
Percentagem de ciclos de estudo acreditados sem condições	a maioria (sem dados consolidados)	100%	100%
Percentagem de candidatos a ciclo de estudos da FBAUL como 1.ª opção na 1.ª fase do CNA	(2026/27): 118% = Vagas: 386 vs Candidatos 1ª opção: 455	130%	150%
Índice médio de satisfação da procura na 1.ª fase do CNA	2026/27): 1,2	1,7	2
Percentagem de estudantes inscritos no 2.º e 3.º ciclos	31% - Mestrado: 419 estudantes (21%) + Doutoramento: 199 estudantes	40%	50%

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
	(10%)		
(...)	...	...	...

3.2. Investigação

A qualidade e a excelência pedagógica na ULisboa encontram-se indissociavelmente ligadas à produção de conhecimento e à vanguarda da investigação. A prática da investigação artística (baseada na prática e sobre a prática) deve consolidar a sua maturidade académica.

- **Fortalecimento do CIEBA e unidades de I&D:** Consolidar o Centro de Investigação e de Estudos em Belas-Artes (CIEBA) e as parcerias estruturais (como a VICARTE) enquanto plataformas aglutinadoras da produção científica da escola. O objetivo estratégico é garantir a sua excelência em avaliações internacionais e a obtenção da classificação máxima nas avaliações periódicas da FCT.
- **Alinhamento estratégico com desafios globais:** Potenciar a investigação em áreas científicas multidisciplinares, alinhadas com as prioridades da Comissão Europeia (Horizon Europe), com enfoque nas humanidades digitais, ciências da conservação do património e intervenção do design na transição ecológica.
- **Qualidade científica e ciência aberta:** Aumentar exponencialmente o volume e o impacto das publicações científicas dos investigadores da FBAUL em bases de indexação internacionais (WoS, Scopus) e o registo de patentes no design. Assumir a liderança na transição para a "Open Science", promovendo a disponibilização imediata de teses, ensaios e portefólios documentados através do Repositório da Universidade gerido pelo NuBA, reduzindo simultaneamente a pegada de carbono da produção científica tradicional.

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
(...)	...	...	...
Financiamento plurianual (FCT)/A2I do CIEBA	1,47 M€ (ciclo 2025-2029)	Renovação obtida, +20% face a 2026	Consolidação, +40% face a 2026
Investigadores integrados no CIEBA	123 integrados (76 também docentes da FBAUL), 2025 — RA 2025	≈ 140	≈ 160
Gestores de ciência/projeto dedicados à investigação (CIEBA/VICARTE)	0	2	3 a 4, com centro de custos autónomo

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
Postos de investigador ocupados (de um total de 28)	7 ocupados — 75% de vacatura	14 ocupados — ≤ 50% de vacatura	21 ocupados — ≤ 25% de vacatura
Projetos em consórcio internacional em curso (Horizon Europe, ERC, Marie Curie)	Dado não consolidado (a apurar)	3 projetos em curso	6 projetos em curso
Obtenção do selo europeu HR Excellence in Research (HRS4R)	Candidatura em curso (adesão à Carta Europeia do Investigador prevista para dez. 2026)	Selo obtido	Selo mantido — 2.ª avaliação de renovação concluída
Execução da componente programática do financiamento plurianual (FCT)/A2I (CIEBA)	11% (88.250 € de 164.672 €, 2025)	≥ 60%	≥ 85%
Espaços/ateliês exclusivos para estudantes de doutoramento e pós-doutoramento	Inexistentes	Alocação inicial de espaços dedicados	Espaços consolidados e equipados
(...)	...	...	...

3.3. Inovação e valorização do conhecimento

A vocação da universidade contemporânea passa por transferir o saber das academias para a resolução de problemas reais no tecido económico, cultural e social.

- **Interface com a sociedade, museologia e indústria:** Fomentar consórcios aplicados com o setor empresarial e com a administração local. A FBAUL, suportada pelos seus laboratórios técnicos (p.ex. Heritage Lab, ProjectLabb), deverá atuar como consultora especializada na reabilitação de património, em projetos de requalificação urbana e inovação industrial sustentável.
- **Empreendedorismo criativo:** Desenvolver mecanismos de apoio à transição dos diplomados para o mercado de trabalho, impulsionando a incubação de projetos empresariais da indústria criativa (startups e spin-offs em design, media digitais e artes plásticas) através de sinergias com redes da ULisboa.
- **Monetização e prestação de serviços:** Capitalizar as infraestruturas de ponta da faculdade através da prestação remunerada de serviços à comunidade civil e empresarial. Aluguer de espaços fora do período letivo. A atualização das tabelas de preços e o alargamento destas competências devem figurar como ferramentas ativas para o incremento vital das receitas próprias da faculdade.

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
(...)	...	...	...

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
Regulamento de Propriedade Intelectual, Artística e Direitos de Autor	Inexistente	Aprovado pelo Conselho de Escola e em aplicação	Revisto e consolidado
Registos de patentes/modelos em copropriedade FBAUL–investigadores	0 reportados (RA 2025)	2 a 4 registos/ano	4 a 6 registos/ano
Projetos/estúdios em incubação (spin-offs de diplomados e alumni)	0	2 a 3 projetos/ano	4 a 5 projetos/ano
Conselho de Mecenias e rede de Alumni ativos e operacionais	Não ativados	Ativos, com protocolos de patronato assinados	Consolidados, com fluxo regular de patrocínio
Protocolos formalizados com entidades das indústrias criativas e culturais	0	3	6
(...)	...	...	...

3.4. Ação e responsabilidade social

A FBAUL afirma o seu compromisso irrevogável com os princípios de matriz democrática, a defesa da equidade e a não discriminação, num momento em que a sociedade exige posturas institucionais afirmativas.

- **Plano para a igualdade e inclusão:** Em perfeita consonância com a recém-constituída Rede para a Igualdade de Género, Inclusão e Não Discriminação da ULisboa (RIIND), a FBAUL instituirá medidas estruturais promovidas pela sua própria comissão (CIIND). Estas medidas garantirão a equidade no recrutamento docente, a erradicação de qualquer forma de assédio, o equilíbrio entre a vida profissional e familiar e a adaptação do *campus* para acolher, de forma autónoma, a comunidade com necessidades educativas especiais.
- **Mitigação de vulnerabilidades:** Em articulação com os Serviços de Ação Social da Universidade (SAS), a Faculdade diligenciará para a ampliação do apoio de emergência, bolsas e alojamento para os alunos carenciados, reforçando paralelamente as valências do recém-criado Gabinete de Apoio ao Estudante. Serão igualmente estimuladas ações de cidadania e voluntariado institucional ("Belas-Artes Solidárias").

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
(...)	...	...	...
Eliminação de barreiras arquitetónicas críticas	0%	60%	100%

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
Gabinete de apoio psicológico e social ao estudante com atendimento regular	Apoio informal/pontual	Instalado, com atendimento semanal	Consolidado, com linha de apoio permanente
Fundo de emergência social (via mecenato) para estudantes carentes	0 €	Fundo ativo e regulamentado	Fundo reforçado, com critérios de atribuição transparentes
Reporte sistemático de indicadores quantitativos de ação social	Não reportados (lacuna no RA 2025)	Reporte anual implementado	Série histórica de 5 anos consolidada
Ações de voluntariado e solidariedade realizadas anualmente	3 ações (2025)	6 ações/ano	10 ações/ano
Programas de mentoria/tutoria para estudantes	1 programa (2026)	3 programas	5 programas — cobertura em todos os departamentos
(...)	...	...	...

3.5. Comunicação

Uma organização do século XXI sobrevive em função da clareza da sua comunicação. A FBAUL deve comunicar a sua herança e atividades em moldes contemporâneos.

- **Afirmação da identidade institucional:** A consolidação do Gabinete de Relações Externas e Comunicação (GREC) será prioritária para gerir de forma coesa a identidade visual, os canais digitais e o *merchandising* institucional.
- **Canalização digital integrada:** Otimização constante do *website* oficial — convertendo-o num portal totalmente bilingue que permita a captação efetiva de estudantes e investigadores estrangeiros — e profissionalização da presença nas redes sociais, utilizando estas plataformas para mostrar a vitalidade dos eventos, atividades e produção artística e académica.

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
(...)	...	...	...
Efetivo técnico do Gabinete de Relações Externas e Comunicação (GREC)	5 ocupados — 28,6% de vacatura	+2 técnicos especializados (comunicação digital/eventos)	Quadro completo — 0% de vacatura
Website institucional bilingue implementado e	Parcialmente implementado	100% Implementado	100% Atualizado e otimizado

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
atualizado			
Conteúdos institucionais bilingues	Inexistente/parcial	100%	100%
Seguidores nas redes sociais institucionais (Facebook + Instagram + LinkedIn)	≈ 45.600 (2025)	+ 50% face a 2025	+ 100% face a 2025
Manual de procedimentos de planeamento e divulgação institucional	Inexistente	Implementado	Em revisão contínua
Plano de Comunicação Institucional implementado	60%	100%	100%
Estratégia integrada de comunicação digital implementada	Intermitente e não integrada	100%	100%
Rede Alumni implementada e em funcionamento	(sem dados)	100%	100%
(...)	...	...	...

3.6. Divulgação científica e cultural

Devido à sua génese, a Faculdade é um formidável agente cultural cujas criações devem extravasar os muros do antigo convento.

- **O ecossistema expositivo e curatorial:** Sob a gestão permanente do Conselho Curatorial, a FBAUL potenciará a programação anual ininterrupta de exposições de arte e design contemporâneo nos seus espaços nobres (Galeria, Cisterna e Capela). A meta é colocar definitivamente a oferta expositiva da Faculdade na agenda cultural turística e citadina da cidade de Lisboa.
- **Gestão de acervos históricos:** A preservação rigorosa do património depositado na Faculdade — as coleções de escultura, o arquivo do desenho antigo, as bibliotecas e arquivo histórico — exige políticas ativas de inventariação rigorosa e digitalização, garantindo o acesso da comunidade e de especialistas a estas fontes vitais da memória artística nacional.

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
(...)	...	...	...
Exposições anuais (próprias e em parceria)	≈ 70 (56 próprias + 14 em parceria, 2025)	≥ 85/ano	≥ 100/ano
Espaços expositivos qualificados e autónomos	0	1 espaço requalificado	Rede de 2 a 3 espaços plenamente

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
			equipados (Galeria, Cisterna, Capela)
Acervo histórico e artístico digitalizado e disponível online	Inventário incompleto	50% do espólio principal	100% do espólio principal
Produção científica em acesso aberto no repositório institucional (NuBA)	Disponibilização parcial	75%	100%
Editora própria de Belas-Artes	Inexistente	Estrutura editorial criada, 1. ^a publicação	Catálogo editorial consolidado (≥ 10 títulos)
(...)	...	...	...

3.7. Internacionalização

A qualidade formativa da Faculdade mede-se pela sua permeabilidade aos estímulos externos e pela fluidez na exportação do seu talento.

- **Dinamização da mobilidade:** Otimizar e alargar os protocolos (e vagas recíprocas) ao abrigo dos programas Erasmus+ e globais, aumentando os fluxos equilibrados de discentes *Incoming* e *Outgoing*. Em igual medida, propiciar oportunidades para a mobilidade académica de curta duração do pessoal docente e do pessoal não docente técnico e administrativo para absorção de melhores práticas.
- **Redes estratégicas:** Participar proativamente na consubstanciação do Espaço Europeu de Ensino Superior, ancorando-se nas sinergias providenciadas pela aliança universitária *Unite!*, beneficiando da criação de estruturas de intercâmbio de conhecimento e captação de recursos.

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
(...)	...	...	...
Estudantes estrangeiros (percentagem do total de inscritos)	11,0% — 216 estudantes (2025/26)	16%	20%
Fluxos de mobilidade internacional (incoming + outgoing)	180 fluxos — máximo da série (2024/25)	220 fluxos	260 fluxos
Mestrados/doutoramentos totalmente lecionados em inglês	0	1	2 a 3

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
Pessoal administrativo com formação certificada em inglês técnico	0%	20%	35%
Protocolos internacionais estratégicos ativos	1 (Première: Centro de Arte Meymac, França)	4	8
(...)	...	...	...

3.8. Multidisciplinaridade

- **Polinização pedagógica cruzada:** Desconstruir eventuais redutos disciplinares em prol da colaboração curricular transversal. Fomentar o intercâmbio de laboratórios e estudantes entre Departamentos (Arte Multimédia e Design de Comunicação, ou entre Escultura e Design de Equipamento). Continuar a desenvolver ciclos de estudo flexíveis e mestrados em consórcio com outras escolas da Universidade de Lisboa e outras instituições.

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
(...)	...	...	...
Unidades curriculares transversais comuns implementadas (tronco interdepartamental)	0% das licenciaturas	60% das licenciaturas	100% das licenciaturas
Projetos de I&D anuais envolvendo pelo menos dois departamentos	Dado não consolidado (a apurar)	3/ano	5/ano
Espaços de trabalho partilhados (coworking) entre cursos	0	1 a 2 espaços	3 ou mais espaços
Protocolos de mobilidade interna para frequência de UCs noutras Escolas da ULisboa	Formalizados, mas sem expressão	Formalizados e operacionais	Consolidados, com fluxo regular de estudantes
Cursos de 2.º/3.º ciclo em parceria interinstitucional ou interdepartamental	18 cursos (4 doutoramentos + 5 mestrados + 9 pós-graduações, 2026)	22 cursos	28 cursos
Minors interdisciplinares disponíveis aos estudantes da FBAUL	24 minors (7 áreas, 2026)	Reavaliação da oferta de minors	Minors integrados em 100% das licenciaturas
(...)	...	...	...

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037

3.9. Bem-estar e sustentabilidade

- **Saúde mental e clima acadêmico:** Monitorizar de forma sistemática o clima físico e psicológico da comunidade. A Faculdade implementará um plano de intervenção para prevenção do *burnout* (esgotamento laboral) de docentes e da pressão acadêmica sobre estudantes, fomentando espaços de convívio, pausas ativas e ligações mais estreitas com os serviços de apoio psicológico da Reitoria e com as práticas do Estádio Universitário.
- **Revolução verde nas Belas-Artes:** A sustentabilidade não pode constar apenas no plano curricular; tem de materializar-se no *modus operandi* da escola. A FBAUL adotará políticas de descarbonização em resposta à emergência climática (ODS Agenda 2030), através da gestão rigorosa e ecológica da reciclagem dos lixos tóxicos oficiais, economia circular no design, fomento da eficiência hídrica nas lavagens artísticas e planeamento da instalação de painéis fotovoltaicos para autossuficiência energética nas coberturas da escola.

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
(...)	...	...	...
Neutralidade carbónica operacional da Faculdade	0% (fase inicial)	40%	100%
Consumo de energia da rede elétrica (redução via renováveis e iluminação LED)	Baseline a estabelecer (1.ª medição sistemática)	-15% face a 2026	-30% face a 2026
Laboratórios com recolha seletiva de resíduos químicos e perigosos implementada	(não verificável)	60%	100%
Plano de emergência e segurança contra incêndios implementado	Inexistente	Implementado e testado	Revisto e certificado
Serviço de Medicina no Trabalho e apoio à saúde mental operacional	Adiado (previsto para 2026)	Operacional e regular	Consolidado, com indicadores de utilização monitorizados
(...)	...	...	...

3.10. Pessoas

A valorização do capital humano é a chave de abóbada para a revitalização institucional. O atual cenário de envelhecimento dos quadros estruturais e a proliferação prolongada de contratações precárias exigem a adoção de um novo paradigma de recrutamento.

- **Renovação geracional e despreciação do corpo docente:** A Faculdade enfrenta a necessidade de substituir dezenas de docentes que cessarão funções por reforma legal ou jubilação até 2037. Como prioridade máxima, as presidências do ciclo estratégico deverão prosseguir a aprovação e execução sustentada de um plano plurianual de contratações (2027-2037 e subsequentes), procedendo à abertura atempada de concursos públicos (internos e internacionais) para as categorias da base (Professor Auxiliar) e do topo da carreira (Associados e Catedráticos). A meta é inverter estruturalmente a atual proporção desfavorável, alcançando a conformidade com as regras do Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU) e reduzindo a dependência de professores convidados dos atuais alarmantes 57% para níveis tidos como saudáveis e exequíveis.
- **Avaliação do desempenho docente:** A superação dos bloqueios e atrasos administrativos do passado e a cabal estabilização do Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes da FBAUL (RADD-FBAUL) revelam-se imperativas. Trata-se de um instrumento basilar de justiça, progressão remuneratória, reconhecimento de mérito pedagógico e incentivo à investigação de impacto internacional.
- **Dignificação do pessoal não docente:** A FBAUL necessita de corrigir o crônico subdimensionamento do seu quadro de pessoal técnico e administrativo. A escassez de recursos impacta severamente o apoio aos estudantes, a logística das oficinas e o secretariado executivo do Centro de Investigação. O plano pressupõe a alocação de verbas do orçamento e receitas próprias para recrutar perfis altamente especializados em áreas de escassez, como a gestão de bases de dados (informáticos), apoio de projetos comunitários e técnicos de laboratórios artísticos. Deve apostar-se, complementarmente, na mobilidade interna e na formação profissional contínua para modernizar competências.

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
(...)	...	...	...
Plano de Concursos Docentes - Rácio Art. 84.º do ECDU (catedráticos + associados sobre o total de carreira)	31% (2 Cat. + 18 Ass. + 44 Aux.)	≈ 45% (9 Cat. + 24 Ass. + 46 Aux.)	≥ 50% (14 Cat. + 35 Ass. + 49 Aux.)
Peso de docentes convidados em ETI (Art. 15.º do ECDU)	38% do ETI docente total	≈ 20%	≤ 12% (média FBAUL)
Postos de investigador ocupados (de um total de 28)	7 ocupados — 75% de vacatura	14 ocupados	21 ocupados
Plano de Concursos Não Docentes - Postos de pessoal não docente ocupados (de um total de 85)	48 ocupados — 43,5% de vacatura	≈ 55 ocupados	62 ocupados
Regulamento de Avaliação de Desempenho Docente (RADD-FBAUL) estabilizado	Em implementação	Consolidado (regularização das avaliações em atraso + 1 ciclo de avaliação)	Plenamente integrado na progressão de carreira

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
		concluído)	
Percentagem de docentes doutorados	74%	≥ 78%	≥ 82%
(...)	...	...	...

3.11. Organização

A eficiência, celeridade e transparência dos processos administrativos constituem os fatores diferenciadores de uma gestão de excelência.

- **Cultura de avaliação e SIGQ:** Para colmatar ausências anteriores, a FBAUL apostará na plena implementação, acompanhamento cíclico e constante aperfeiçoamento do seu Sistema Integrado de Garantia da Qualidade (SIGQ-FBAUL), regido orgânica e metodicamente pela Comissão de Avaliação Interna (CAI). Esta comissão tutelará o funcionamento robusto do recém-criado Manual da Qualidade e do Plano da Qualidade, integrando as métricas de performance nas operações da instituição.
- **Desmaterialização e simbiose de ferramentas tecnológicas:** O planeamento prevê a agilização da integração fluida das plataformas de gestão escolar, administrativa, financeira e de recursos humanos adotadas pelo ecossistema da ULisboa (nomeadamente as integrações SAP e Fénix). A implementação de ferramentas e agentes de produtividade de IA deve ser ponderada na gestão de processos dos serviços administrativos. O objetivo principal é a completa desmaterialização processual, libertando os diretores de departamento, docentes e técnicos de tarefas burocráticas analógicas estéreis, em prol da rentabilização do tempo com atividades focadas na docência e eficiência académica.

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
(...)	...	...	...
Processos administrativos desmaterializados	< 50% (estimativa; predomínio de suporte em papel; atos presenciais)	70%	90%
Manuais de procedimentos publicados, por serviço	0 de 6 unidades administrativas	6 de 6 unidades (100%)	Revisão e atualização cíclica
Taxa de vacatura nas unidades administrativas	35,3% (Mapa de Pessoal previsto para 2027)	≤ 20%	≤ 10%
Sistema Integrado de Garantia da Qualidade (SIGQ-FBAUL) plenamente implementado	Em implementação	Ciclo de autoavaliação	Certificação/acreditação externa do

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
	(CAI ativa)	anual consolidado	sistema
Cumprimento de itens de publicitação legal obrigatória (SIGQ-ULisboa)	≈ 60% (20 de 29, 2025)	100%	100% (manutenção)
(...)	...	...	...

3.12. Infraestruturas

A requalificação infraestrutural e a manutenção patrimonial não são opcionais; são requisitos de salvaguarda legal e garantia de segurança da comunidade académica.

- **Requalificação do edificado e ampliação dos espaços:** Como resposta direta aos estrangulamentos identificados pelo diagnóstico (e em conformidade com as propostas do Orçamento), a direção deverá conduzir os processos concursais tendentes à execução inadiável das obras profundas de renovação, melhoramento e expansão espacial da Faculdade e laboratórios. Tal passará por rigorosa negociação, cabimentação financeira e interlocução técnica contínua com as entidades competentes da Reitoria. A não execução destas intervenções inviabilizaria a expansão do portefólio formativo moderno. Paralelamente, deverão estudar-se as soluções de expansão nos espaços possíveis ainda disponíveis no Convento de S. Francisco.
- **Abertura à cidade – "Largo das Belas-Artes":** A requalificação, aprovada em sede de Orçamento Participativo, e execução urbanística no exterior envolvente em parceria com a Câmara Municipal de Lisboa. O objetivo é remover as fronteiras opacas entre o convento histórico e a malha urbana contemporânea do Chiado, consolidando uma frente aberta, acessível e convidativa à fruição pública da arte.

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
(...)	...	...	...
Execução das obras de requalificação previstas	Em fase de concurso; obras em execução parcial	100% (das fases adaptadas)	100% (do total projetado)
Espaços e laboratórios em conformidade com normas de segurança e conforto térmico	Baseline a estabelecer (diagnóstico não consolidado)	70%	100%
Património: regularização contabilística dos espaços ampliados (reservas do Tribunal de Contas)	Não regularizado (reserva ativa)	0 reservas — regularizado	regularizado

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
Novas salas de ateliê e de coworking inauguradas	0	2	4 ou mais
Estudo de viabilidade de expansão do edifício (fachada/terraço/cobertura)	Não iniciado	Estudo concluído, opção priorizada	Execução da opção escolhida (1.ª fase concluída)
(...)	...	...	...

3.13. Recursos financeiros

O princípio de autonomia da faculdade assenta sobre a alavanca da sustentabilidade económica. A estratégia da próxima década consistirá numa transição rigorosa para a diversificação proativa das fontes de financiamento perante a conhecida estagnação orçamental estatal.

- **Reforço das receitas próprias:** Projetando uma redução do peso da dependência relativa do Orçamento do Estado, a estratégia requer um acréscimo estrutural das rubricas de receita própria, visando transitar gradualmente dos atuais 27% para patamares em torno dos 35% do bolo financeiro total até 2036. Tal incremento não pode depender apenas dos fluxos vegetativos das propinas tradicionais dos cursos conferentes de grau. Devemos encorajar a rentabilização acentuada da prestação de serviços abertos ao exterior, a potenciação da exploração comercial (como curadorias e espaços museológicos), o incremento exponencial de formações ao longo da vida e a majoração massiva de matrículas de "Estudantes Internacionais" atraídos por mestrados *Premium*.
- **Aumento das taxas de execução no investimento e I&D:** O histórico financeiro revelou um desfasamento crónico na taxa de execução de despesas com aquisição de Bens de Capital e recursos de inovação. O modelo de governação preconizado pelo PEFBA propõe agilizar todos os canais de compras públicas e processos aquisitivos para garantir que os fundos competitivos angariados pela (FCT)/AI2 e projetos europeus transitórios são executados rigorosamente dentro das janelas de cabimentação.

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
(...)	...	...	...
Peso das Receitas Próprias no orçamento total	≈ 27%	≈ 31%	≈ 35%
Receita anual angariada via Conselho de Mecenaz	0 € (órgão não ativado)	≥ 60.000 €/ano	≥ 100.000 €/ano
Pagamentos digitais automatizados no portal institucional	0%	60%	100%

Indicador	Situação 2026	Meta 2032	Meta 2037
Taxa de execução orçamental da despesa	62,75% (RA 2025)	≥ 80%	≥ 90%
Resultado líquido do exercício	+1,24 M€ (2025)	Positivo e crescente	≥ +1,5 M€, consolidando reservas para investimento
(...)	...	...	...

4. Processo de planejamento e monitorização do plano

A credibilidade de todo e qualquer exercício de planejamento estratégico à escala de uma década — mormente num período que exige acomodações orgânicas significativas, sejam elas do âmbito legislativo relativas ao RJES ou ECDU, ou da inevitável metamorfose tecnológica imposta pela transição digital e inteligência artificial — assenta integralmente na sua verificabilidade. Um plano sem mecanismos blindados de revisão e auditoria degrada-se facilmente numa declaração de intenções.

A FBAUL compreende que a governação e a prestação de contas dos dinheiros públicos e da sua reputação patrimonial não se poderão mais exaurir num mero descritivo contemplativo nos Relatórios de Atividades anuais que avaliam apenas o passado, exigindo agora metodologias e estruturas dinâmicas de controlo e projeção prospetiva para o futuro.

4.1. Estruturas deliberativas e orgânicas de monitorização

O escrutínio, os processos deliberativos formais e o controlo político transversal da execução do PEFBA 2027-2037 assumem-se sob a supervisão última do **Conselho de Escola (CE)**. O Conselho atua como guardião estatutário da conformidade dos resultados obtidos confrontados com a estratégia traçada.

Contudo, a articulação e recolha contínua dos dados e análise da gestão e da monitorização de qualidade e do seu acompanhamento sistémico decorrerão sob a execução orgânica basilar da **Comissão de Avaliação Interna (CAI)**. Enquadrada no Sistema Integrado de Garantia da Qualidade (SIGQ-FBAUL), a CAI transporá as macropolíticas do plano estratégico para as ferramentas executivas — o Manual da Qualidade e o Plano da Qualidade — auditando, por conseguinte, a correta captação de métricas (por exemplo, número de concursos docentes efetuados, orçamentos cabimentados, taxa de sucesso académico, inquéritos de satisfação discente, desvios a prazos).

A esta matriz de supervisão associar-se-ão comissões criadas especificamente com mandatos para temas transversais críticos do plano, destacando-se a Comissão para a Igualdade de Género, Inclusão e Não Discriminação (CIIND), que alimentará o modelo prestando reporte semestral sobre a mitigação das fragilidades atinentes à exclusão, equidade de género e acesso facilitado nos domínios do quadro humano de trabalho e escolar.

4.2. A tripla metodologia de ciclos iterativos de ajuste

A avaliação operacional da implementação dos pilares, eixos e recursos desenhados cumprirá um calendário suportado em três estágios complementares:

- **Acompanhamento anual (operacional e financeiro):** Na conceção do "Plano de Atividades" e aprovação da "Proposta de Orçamento" de cada ano transato, a Presidência em articulação com o Conselho de Gestão obriga-se a indexar as alocações e rubricas orçamentais daquele ano económico (sejam do Orçamento do Estado ou da percentagem de Receitas Próprias) estritamente às metas preconizadas pelo Plano Estratégico. Simultaneamente, o Relatório Anual de Atividades fechará o ano letivo e contabilístico (por via do Relatório de Gestão) com justificação expressa por todos os eventuais desvios (por exemplo, bloqueios informáticos, entraves do ministério na

dotação verbas ou protelamento da progressão e RADD).

- **Reavaliação intermédia crítica - meio termo (janeiro 2032):** Decorrido os primeiros cinco anos vigentes (2027-2032), proceder-se-á a uma intervenção avaliativa profunda ao PEFBA. Nesta revisão formal intermédia, o Conselho de Escola auditará as debilidades em que se falharam graus de concretização — especialmente prestando prova sobre a execução definitiva das obras no edifício e os ganhos percentuais exatos no rejuvenescimento do Corpo Docente e conversão da precariedade do rácio de professores convidados. Este é igualmente o local institucional propício para o "recálculo das rotas estratégicas", garantindo a adaptabilidade imediata da Faculdade e dos seus diplomas estatutários decorrentes das mutações estruturais que a nova aprovação da Lei do RJES ou da agência de avaliação A2I vier a precipitar nas escolas europeias universitárias e portuguesas, bem como no abalo estrutural trazido pelos novos quadros do ensino das ferramentas em IA no mundo artístico.
- **Balanço estratégico global e fecho de ciclo (Janeiro de 2037):** O fecho temporal oficial da execução cabal do documento cruzar-se-á com o simbolismo inegável do final da década: o bicentenário da Instituição. O relatório final a lavrar e que exporá o nível de cumprimento das percentagens ideais de sustentabilidade, de integração em plataformas multinacionais, de consolidação de publicações na área das Belas-Artes e a afirmação financeira autónoma, servirá essencialmente como o preâmbulo preparatório, que orientará a subsequente aprovação e feitura do plano estratégico FBAUL do próximo limiar quinquenal (após 2037). A implementação escrupulosa destes processos cíclicos atesta, por si só, a refundação na cultura e na matriz da própria FBAUL, asseverando para a década vindoura uma identidade moderna de planeamento e qualidade robusta.

4.3. O ciclo de melhoria

A aplicabilidade do Plano Estratégico segue a lógica do ciclo de melhoria contínua:

- 1. Planeamento:** O CE, em articulação com os órgãos de governo da FBAUL, define os objetivos e metas a atingir nos indicadores definidos no Plano Estratégico.
- 2. Execução:** As Presidências, Órgãos de Governo, Departamentos, Serviços e Unidades de I&D implementam as suas atividades seguindo as orientações gerais definidas no plano.
- 3. Monitorização:** O CE, enquanto órgão de supervisão, garante a conformidade dos programas de ação dos mandatos das Presidências, e dos respetivos Planos anuais de atividades e confere a sua execução através dos Relatórios anuais de atividades e de gestão. Deve haver articulação com a CAI, os órgãos de gestão e o Sistema Integrado de Garantia da Qualidade (SIGQ-FBAUL) para promover a autoavaliação, apoiados nos diversos Relatórios (de atividades, pedagógico, de ciclo de estudos, de avaliação de desempenho, entre outros), analisando os resultados académicos e institucionais e a satisfação dos estudantes.
- 4. Ajustamento:** Com base nos relatórios e indicadores, o Conselho de Escola, a CAI, o Conselho Científico e o Conselho Pedagógico identificam desvios e propõem ações de melhoria. Estas ações orientam as políticas a implementar pela Presidência e alimentam o planeamento do ciclo seguinte. Este ciclo garante que o planeamento e a qualidade na FBAUL não se circunscrevem a um ato isolado, mas uma prática sistemática e integrada na vida dinâmica da instituição.