

Candidatura a Diretora do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de
Lisboa

PROGRAMA DE AÇÃO
apresentado por Sofia Aboim

Nos termos do Artigo 4º do Regulamento para a Eleição do Diretor do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, submeto à apreciação do Conselho de Escola o **Programa de Ação** que tenciono desenvolver ao longo do triénio compreendido entre abril de 2026 e março de 2029. Deste Programa de Ação constam as linhas gerais e a visão global do mandato a cumprir. Na sequência da eleição, e nos termos da alínea b) do artigo 20º dos Estatutos do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa (ICS), apresentarei ao Conselho de Escola as opções estratégicas para o período do mandato, assim como o orçamento e o plano de atividades para os últimos 9 meses de 2026.

Lisboa, 20 de março de 2026

Sofia Aboim
(Investigadora Coordenadora)

Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO	3
I. ENQUADRAMENTO E VISÃO PARA UM NOVO CICLO	4
1.1.O COMPROMISSO COM O ICS	4
1.2.CONSOLIDAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO: O PERCURSO RECENTE	5
1.3.O CICLO 2026–2029: PRINCIPAIS DESAFIOS	6
II. DIAGNÓSTICO: O ICS NUM SISTEMA CIENTÍFICO EM TRANSFORMAÇÃO	7
2.1 POSIÇÃO INSTITUCIONAL E EXCELÊNCIA CIENTÍFICA	7
2.2 TRANSFORMAÇÃO DO MODELO DE EMPREGO CIENTÍFICO	9
2.3 ORGANIZAÇÃO E MULTIPLICIDADE INSTITUCIONAL	12
2.4.SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E ORGANIZACIONAL.....	14
III. PROGRAMA ESTRATÉGICO 2026–2029: INTEGRAR, CONSOLIDAR, PROJETAR.....	17
PILAR I: INTEGRAÇÃO CIENTÍFICA E COESÃO INSTITUCIONAL.....	18
<i>1.1 Identidade Institucional e Sentido de Pertença.....</i>	<i>18</i>
<i>1.2 Vida Científica, Convivialidade e Infraestrutura de Qualidade</i>	<i>19</i>
<i>1.3 Articulação Científica e Inovação</i>	<i>20</i>
PILAR II: PESSOAS, CARREIRAS E CONDIÇÕES DE TRABALHO	21
<i>II.1 Integração, Renovação Científica e Planeamento de Carreira</i>	<i>21</i>
<i>II.2 Qualidade dos Serviços e Sustentabilidade Operacional</i>	<i>22</i>
<i>II.3 Condições de Trabalho, Infraestruturas e Digitalização</i>	<i>22</i>
<i>III.4 Saúde Mental e Bem-Estar Institucional.....</i>	<i>23</i>
PILAR III: SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E CAPTAÇÃO ESTRATÉGICA	24
<i>II.1 Sustentabilidade e Alinhamento Estratégico</i>	<i>24</i>
<i>II.2 Estratégia Europeia</i>	<i>25</i>
<i>II.3 Articulação entre Investigação e Formação Avançada.....</i>	<i>25</i>
PILAR IV : POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO, INTERNACIONALIZAÇÃO E IMPACTO	26
<i>IV.1 Comunicação Externa e Identidade Institucional.....</i>	<i>26</i>
<i>IV.2 Internacionalização dos Programas Avançados</i>	<i>27</i>
<i>IV.3 Impacto e Políticas Públicas.....</i>	<i>28</i>
<i>IV.4 Sistema de Indicadores Estratégicos.....</i>	<i>28</i>
QUADRO-SÍNTESE DO MANDATO 2026–2029	30

Sumário Executivo

O Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa consolidou-se nas últimas décadas como uma das principais instituições de investigação em ciências sociais em Portugal e como um ator reconhecido no panorama científico internacional. A qualidade da sua produção científica, a crescente internacionalização e a capacidade de captar financiamento competitivo testemunham a vitalidade intelectual e institucional do Instituto.

O contexto científico em que o ICS opera encontra-se, simultaneamente, em transformação. A intensificação da competição internacional, a reorganização das políticas públicas de ciência e inovação e a crescente articulação entre ciência, tecnologia e sociedade colocam novos desafios às instituições de investigação. A evolução recente do sistema científico português – incluindo a transformação das carreiras científicas, a criação da AI² e a redefinição dos instrumentos de financiamento – reforça a necessidade de adaptação estratégica por parte das instituições científicas. Neste mesmo período, o ICS conheceu também uma transformação interna significativa, marcada pelo crescimento da sua comunidade científica e pela evolução do seu modelo institucional.

Neste contexto, o ICS enfrenta **três desafios centrais**. O primeiro é **integrar**: Otimizar a arquitetura de governação, a coordenação estratégica das atividades do Instituto e a articulação interna entre investigadores/as e serviços, transformando a diversidade temática existente em capacidade coletiva efetiva e numa missão científica clara e reconhecível. O segundo é **consolidar**: Garantir sustentabilidade financeira e robustez organizacional num quadro regulatório em transformação, assegurando estabilidade estrutural e capacidade de gestão num sistema científico mais exigente. O terceiro é **projetar**: Consolidar a presença externa e o impacto público das Ciências Sociais em múltiplos âmbitos e perante públicos diversos, continuando a afirmar o ICS como referência estruturante no plano nacional e internacional.

O presente programa de ação propõe responder a estes desafios através de quatro pilares estratégicos: (I) **Integração Científica e Coesão Institucional**, orientado para reforçar a articulação interna e a capacidade coletiva do Instituto; (II) **Pessoas, Carreiras e Condições de Trabalho**, centrado na valorização da comunidade científica e técnica que sustenta o ICS; (III) **Sustentabilidade Financeira e Captação Estratégica**, dirigido à previsibilidade orçamental, diversificação de fontes de financiamento e reforço da competitividade europeia; e (IV) **Posicionamento Estratégico, Internacionalização e Impacto**, focado na projeção externa do Instituto e na relevância pública da investigação que nele se produz.

Este plano parte da convicção de que a direção de um instituto de investigação deve assentar numa lógica de coordenação, auscultação e serviço à comunidade científica. Em 2029, o ICS deverá apresentar-se como uma instituição cientificamente integrada, intelectualmente criativa, organizacionalmente coesa, financeiramente sustentável e estrategicamente posicionada no sistema científico nacional e internacional. Após um ciclo de crescimento rápido e estruturalmente transformador, o triénio de 2026 a 2029 será dedicado à consolidação das bases institucionais do ICS, ao fortalecimento das relações internas da comunidade científica e técnica, à sustentabilidade presente e futura e à promoção da qualidade da investigação aqui produzida. Este processo deverá também reforçar a relevância social e o impacto da investigação desenvolvida no ICS, ampliando os espaços de diálogo e coprodução de conhecimento entre ciência, políticas públicas e sociedade.

I. Enquadramento e Visão para um Novo Ciclo

1.1.O compromisso com o ICS

Apresento esta candidatura, movida por um sentido de responsabilidade institucional e um compromisso duradouro com o ICS, onde trabalho há mais de duas décadas e cuja trajetória de expansão e consolidação acompanhei de perto. Para mim, o ICS tem sido, acima de tudo, uma casa onde cresci e aprendi o ofício da investigação num contexto de liberdade intelectual, pluralismo e exigência científica, valores que importa defender e preservar. Socióloga de formação, a minha investigação tem-se centrado na análise das transformações nas relações de género e nos processos sociais de produção da diferença e da desigualdade nas sociedades contemporâneas, em particular no contexto das mobilidades e dos legados imperiais. Ao longo deste percurso coordenei projetos de investigação competitivos a nível nacional e europeu, incluindo o primeiro projeto ERC atribuído ao ICS. Paralelamente, assumi diversas responsabilidades de governação institucional. Fui membro do Conselho de Gestão entre 2011 e 2014, num período particularmente exigente para o ICS, marcado por desafios financeiros e estruturais significativos. Participei também em diferentes órgãos científicos e estratégicos do ICS. Sou, desde janeiro de 2026, novamente membro do Conselho de Gestão, o que me permite conhecer de forma próxima o atual enquadramento orçamental, organizacional e regulatório do Instituto.

Entendo a direção do ICS como uma função temporária de coordenação e serviço à comunidade, exercida por uma investigadora entre pares e enraizada no trabalho científico que sustenta o Instituto. Assumo, aliás, esta candidatura plenamente consciente das exigentes aprendizagens e das dificuldades que este mandato trará. Trata-se, afinal, de uma função que implica decisões difíceis num contexto de recursos limitados e expectativas elevadas, que desafiam as condições concretas em que a ciência é feita.

Ao longo dos anos, o ICS cresceu, diversificou-se e afirmou-se internacionalmente. No entanto, este crescimento trouxe também tensões: trajetórias marcadas por incerteza contratual, legados de precariedade, sobrecarga administrativa e desigualdades internas que é vital enfrentar com clareza, transparência e a colaboração de todos/as. O contexto atual é particularmente exigente. O sistema científico está em transformação. O quadro do emprego científico está a ser reconfigurado e as pressões externas sobre a investigação são crescentes. Quem me antecede deixa um legado institucional relevante que é necessário reconhecer, respeitar e consolidar. O desafio que agora se coloca é garantir o futuro do ICS, reforçando a sua sustentabilidade financeira, de modo a assegurar que o crescimento científico se traduza em acrescida coesão interna e em trajetórias mais estáveis para o desenvolvimento das carreiras de quem aqui trabalha.

O meu principal compromisso é assegurar que o ICS continue a ser um espaço de liberdade científica, rigor académico e responsabilidade pública, mas também um lugar onde as pessoas encontrem condições de trabalho estáveis, reconhecimento individual, e um horizonte profissional de futuro. A força do ICS sempre residiu nas pessoas que cá trabalham; sem elas, sem uma verdadeira comunidade, não há projeto de futuro que se sustente.

1.2. Consolidação e transformação: o percurso recente

O ciclo estratégico 2026–2029 inicia-se num momento de reconfiguração estrutural do sistema científico nacional e europeu. A instabilidade geopolítica, a guerra no espaço europeu, a intensificação da polarização política, o agravamento das desigualdades sociais e as crises ambientais globais reordenam as prioridades e expõem as Ciências Sociais e Humanas a novas exigências. Simultaneamente, a aceleração tecnológica – marcada pela digitalização extensiva, pela expansão da inteligência artificial (IA) e pela transformação dos regimes de circulação da informação – desafia os modos tradicionais de ensino e de produção de conhecimento. Para as Ciências Sociais, este cenário implica renovação metodológica, reflexão epistemológica e reforço da articulação interdisciplinar.

No plano nacional, o enquadramento institucional encontra-se igualmente em mutação. A revisão da Lei da Ciência e a criação da Agência para a Investigação e Inovação (AI²) não representam apenas uma reorganização administrativa do sistema. Estas mudanças traduzem uma inflexão estratégica, que concede maior centralidade às agendas de inovação, empreendedorismo e transferência de conhecimento. Pretende-se instaurar uma cultura científica crescentemente orientada para o impacto – económico, tecnológico e social – com métricas mais explícitas de desempenho e uma articulação reforçada entre ciência, políticas públicas e o tecido empresarial. A nova arquitetura institucional alinha-se com a tendência europeia de organização da política científica em torno de missões (modelo *mission-oriented* afirmado no quadro das políticas europeias de I&D na última década). Este modelo privilegia prioridades orientadas para objetivos concretos e avaliáveis, com horizonte temporal definido, forte integração interdisciplinar e articulação transversal entre investigação, setor produtivo e governação pública.

O financiamento científico europeu tornou-se significativamente mais competitivo nos últimos anos. Embora o orçamento do Horizonte Europa tenha aumentado, o número de candidaturas cresceu muito mais rapidamente (em algumas áreas, até 250% desde 2021) fazendo com que as taxas de sucesso caíssem para cerca de 10 a 12% em programas altamente competitivos, como o ERC. Ao mesmo tempo, o espaço para a investigação fundamental nas ciências sociais e nas humanidades tornou-se relativamente mais restrito, num sistema cada vez mais orientado para agendas tecnológicas e abordagens orientadas para missões, intensificando a competição pelos instrumentos em que estas áreas mantêm uma maior autonomia científica.

Neste quadro de maior exigência estratégica e programática, a redefinição do modelo de financiamento plurianual e a implementação do novo Estatuto da Carreira de Investigação Científica (ECIC) reforçam a formalização contratual e introduzem maior estabilidade laboral, mas também novas exigências de avaliação, produtividade e sustentabilidade institucional. A estabilidade deixa de ser um horizonte aspiracional e passa a constituir uma responsabilidade organizacional permanente.

Para as Ciências Sociais e Humanas, este cenário coloca desafios específicos. O sistema nacional tornou-se objetivamente mais competitivo. Desde 2021, o número de Laboratórios Associados aumentou de 26 para 40, assim como o número de Unidades de I&D classificadas como “Excelente” pela FCT. Este alargamento, embora positivo do ponto de vista do reforço global do sistema científico, redistribui recursos, visibilidade e capacidade de influência. A competição é hoje mais intensa, mais qualificada e mais estruturada.

É neste contexto que o ICS hoje se posiciona.

Enquanto Instituto exclusivamente dedicado à investigação e à formação avançada, o ICS ocupa uma posição institucional singular no panorama nacional: é simultaneamente uma unidade orgânica da Universidade de Lisboa; uma Unidade de I&D classificada como “Excelente”; e um Laboratório Associado cujo estatuto foi renovado em 2021 por um período de dez anos, encontrando-se atualmente sujeito a avaliação intercalar e a um processo de redefinição do modelo nacional de Laboratórios Associados. Esta tríade institucional traduz-se simultaneamente em elevada autonomia científica, elevada responsabilidade pública e elevada exposição à avaliação externa. Em contrapartida, não existe, para o ICS, uma retaguarda pedagógica ou uma base financeira fortemente assente – como acontece com outras escolas da ULisboa – em propinas oriundas do 1.º ciclo de ensino superior. A sua sustentabilidade depende, por isso, fundamentalmente da capacidade de captar financiamento competitivo e de assegurar equilíbrio estrutural face às conjunturas do sistema científico.

O ICS chega a este novo ciclo com uma trajetória consolidada de excelência científica e forte inserção internacional. A integração de 21 investigadores de carreira no âmbito do programa FCT-Tenure, precedida da incorporação de mais de uma dezena de investigadores ao abrigo do PREVPAP (Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública), representa o maior reforço estrutural da sua história. Nos últimos três anos, o instituto reforçou também a sua estrutura de apoio técnico com a contratação de nove técnicos. O ICS é hoje maior, mais estável e institucionalmente mais robusto.

Porém, esta transformação altera de forma significativa a configuração do ICS e coloca novos desafios de articulação interna (entre investigadores/as a vários níveis de carreira, assim como entre esses/as e os serviços); de coordenação estratégica (das múltiplas atividades de investigação, docência e extensão universitárias desenvolvidas pelo ICS e no âmbito de parcerias nacionais e internacionais); e de sustentabilidade financeira, dado o esforço acrescido que representa o compromisso de integração na carreira de um número elevado de novos investigadores. Num sistema mais exigente, portanto, o desafio deixa de ser apenas competir com sucesso em avaliações externas; passa a ser também assegurar coerência institucional, equilíbrio estrutural e capacidade de projeção no sistema científico nacional e internacional.

O ciclo 2026–2029 é, por isso, simultaneamente um momento de consolidação e de afirmação estratégica.

1.3.O ciclo 2026–2029: principais desafios

Neste contexto, o ICS enfrenta três desafios centrais:

1. Integrar: Otimizar a arquitetura de governação, a coordenação estratégica das atividades do Instituto e a articulação interna entre investigadores/as e serviços, transformando a diversidade temática existente em capacidade coletiva efetiva e numa missão científica clara, ambiciosa e reconhecível.

2. Consolidar: Garantir sustentabilidade financeira e robustez organizacional num quadro regulatório em transformação, assegurando estabilidade estrutural e capacidade de gestão num sistema científico mais exigente.

3. Projetar: Consolidar a presença externa e o impacto público das Ciências Sociais em múltiplos âmbitos e com públicos diversos, continuando a afirmar o ICS como referência estruturante no plano nacional e internacional.

O presente plano parte desta realidade: um ICS estruturalmente reforçado e confrontado com a necessidade de articular crescimento, sustentabilidade e afirmação estratégica num sistema científico em mudança.

II. Diagnóstico: O ICS num Sistema Científico em Transformação

2.1 Posição Institucional e Excelência Científica

O reconhecimento do ICS como Laboratório Associado, em 2002, constituiu um marco estruturante na sua afirmação institucional. Nesse momento, a investigação foi organizada em cinco Linhas Temáticas – a saber: *A Formação do Mundo Contemporâneo; Cidadania e Instituições Democráticas; Famílias, Estilos de Vida e Educação; Identidade, Migrações e Religião; Sustentabilidade: Ambiente, Risco e Território* – que permitiram enquadrar agendas individuais num projeto coletivo coerente, reforçando a articulação interna e a visibilidade externa do ICS.

Desde então, o percurso avaliativo do ICS tem sido consistente e reconhecido.

No plano da Unidade de I&D, o ICS tem mantido classificações de excelência ao longo de sucessivos ciclos avaliativos. A avaliação relativa ao período 2013–2017 atribuiu ao Instituto a classificação de *Excelente*, reconhecendo a elevada qualidade e internacionalização da produção científica, a forte capacidade de captação de financiamento competitivo e a robustez da formação avançada. O mérito da equipa científica foi classificado com a pontuação máxima, bem como 4/5 no critério de estratégia e organização.

A avaliação mais recente, relativa ao período 2018–2023 e concluída em 2024/2025, reiterou esta posição. O ICS voltou a integrar o grupo de unidades classificadas de *Excelente* (classificação global 4.4), mantendo a nota máxima no critério relativo ao mérito da equipa científica (5/5). Este resultado dá continuidade a avaliações anteriores muito positivas das Unidades de I&D no ciclo imediatamente precedente. O relatório mais recente destaca o crescimento da produtividade científica – com aumento significativo do número de publicações e da proporção de artigos indexados –, o reforço da inserção internacional e a diversificação das fontes de financiamento competitivo. Em paralelo, tal como em ciclos avaliativos anteriores, o painel identifica alguns desafios institucionais recorrentes. Aqui se incluem a necessidade de maior clarificação estratégica e organizacional, de definição mais explícita de objetivos e indicadores de desempenho e de maior explicitação da articulação entre grupos de investigação e linhas temáticas.

Paralelamente, no plano do Estatuto de Laboratório Associado, a renovação em 2021 por um período de dez anos confirmou não apenas a excelência científica do ICS, mas também a sua relevância estratégica no sistema científico nacional. O estatuto de LA implica uma

responsabilidade acrescida na articulação da investigação com desafios científicos, sociais, ambientais e económicos, no reforço da capacidade de atração e desenvolvimento de talento e na diversificação das fontes de financiamento, incluindo a captação de recursos europeus e internacionais. Mais do que um selo de qualidade, o estatuto de LA constitui um compromisso institucional com a projeção internacional, a sustentabilidade científica e a contribuição estruturante para as políticas públicas.

Mau grado a renovação até 2030, está prevista uma avaliação intercalar em 2027, que ocorrerá num contexto de provável rearticulação do modelo dos Laboratórios Associados e de redefinição do enquadramento institucional da ciência em Portugal. É expectável que esta reconfiguração introduza ajustamentos nos critérios de avaliação, nos mecanismos de financiamento e na própria arquitetura dos LA, aumentando a exigência quanto à diferenciação estratégica, sustentabilidade financeira e impacto sistémico das unidades.

A leitura longitudinal das avaliações permite identificar um padrão claro. Se os critérios associados ao mérito científico individual obtêm de forma consistente classificações máximas, os critérios relativos à estratégia, organização e monitorização institucional situam-se num patamar elevado, mas não máximo. Esta diferença não traduz fragilidade científica; revela antes uma exigência crescente quanto à explicitação de prioridades estratégicas, à definição de metas quantificáveis e indicadores consistentes de monitorização, bem como ao reforço dos mecanismos de organização e articulação interna – designadamente entre equipas de investigação e estruturas técnicas e administrativas – e à demonstração estruturada de impacto coletivo. A avaliação mais recente assinalou ainda alguns desafios na articulação entre linhas temáticas e grupos de investigação, refletindo as exigências de coordenação próprias de um Instituto caracterizado por elevada diversidade disciplinar e temática.

Ao longo do ciclo anterior, o ICS procurou responder a várias recomendações resultantes das avaliações externas, através do reforço das suas infraestruturas científicas, da consolidação de mecanismos de apoio à carreira e da ampliação significativa da sua massa crítica. Entre essas infraestruturas incluem-se o Portuguese Archive of Social Science Data (PASSDA), o Arquivo de História Social (AHS), a revista *Análise Social*, a Imprensa de Ciências Sociais, a Biblioteca do ICS e o Observatório da Sociedade em Mudança (OSeM), que têm integrado a estratégia institucional de valorização dos dados, da investigação empiricamente sustentada e da difusão do conhecimento. O desafio atual consiste em assegurar a sustentabilidade destas estruturas e o seu enquadramento numa estratégia institucional coerente e articulada.

As avaliações sublinham, contudo, a importância de aprofundar a sistematização estratégica e a articulação interna, bem como a coerência entre as diversas atividades desenvolvidas pelo ICS – investigação, formação avançada, infraestruturas científicas e produção de impacto científico e societal – num contexto em que o crescimento institucional aumenta a complexidade organizacional. O maior desafio do novo ciclo consiste em assegurar que a estrutura de governação e coordenação científica acompanha a escala e a ambição alcançadas, promovendo convergências internas e reforçando capacidade coletiva.

É neste enquadramento que se deve analisar a transformação recente do modelo de emprego científico no Instituto.

2.2 Transformação do Modelo de Emprego Científico

A evolução do quadro de investigadores do ICS na última década deve ser entendida no contexto das profundas transformações do regime nacional de emprego científico. A transição progressiva de um modelo assente predominantemente em bolsas para um regime baseado em contratos formais – impulsionada pelo Decreto-Lei n.º 57/2016, pelo PREVPAP, pelos concursos CEEC (Estímulo ao Emprego Científico) e, mais recentemente, pelo programa FCT-Tenure – alterou estruturalmente a composição da comunidade científica do Instituto.

Em 2018, o ICS contava com apenas 26 investigadores na carreira, representando menos de um quarto da equipa científica total. A maioria dos investigadores encontrava-se então vinculada através de bolsas. Como se observa no Quadro 1, o período 2019–2024 caracterizou-se por uma alteração desta realidade: o número total de investigadores com contrato passou de 42 em 2018 para mais de 100 entre 2021 e 2024, crescimento sustentado sobretudo por contratos a termo associados a programas nacionais de estímulo ao emprego científico, em particular o CEEC Individual. Este modelo permitiu reforçar rapidamente a massa crítica do Instituto e aumentar a capacidade competitiva na captação de financiamento. Contudo, implicou uma redução relativa do peso da carreira científica na estrutura global, criando uma composição fortemente dependente de vínculos temporários.

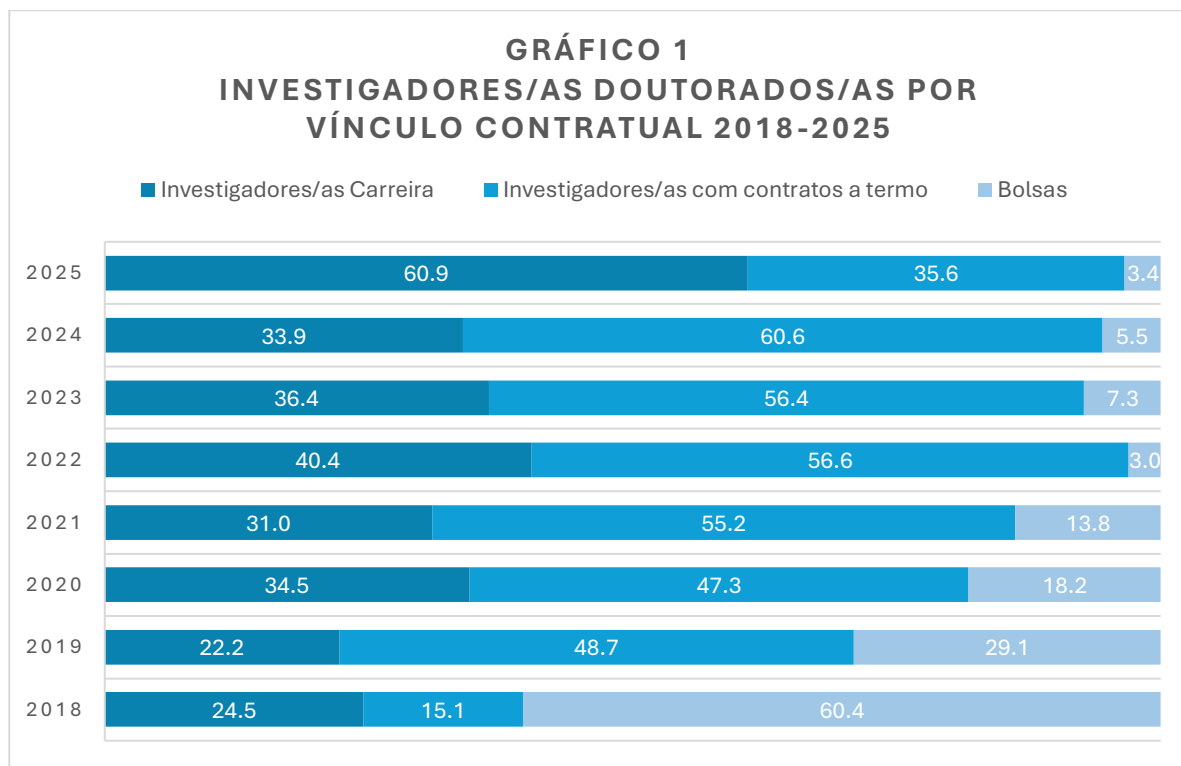
Quadro 1: Evolução pessoal investigador e não investigador 2016-2025 (com contrato)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Equipa de Investigação										
Investigadores/as Carreira	27	27	26	26	38	36	40	40	37	53
Investigadores/as com contratos a termo	17	14	16	57	52	64	56	62	66	31
Total Investigadores/as	44	41	42	83	90	100	96	102	103	84
Equipa Técnica e Administrativa										
	21	22	22	22	29	27	29	24	23	30
TOTAL	65	63	64	105	119	127	125	126	126	114

Fonte: Recursos Humanos

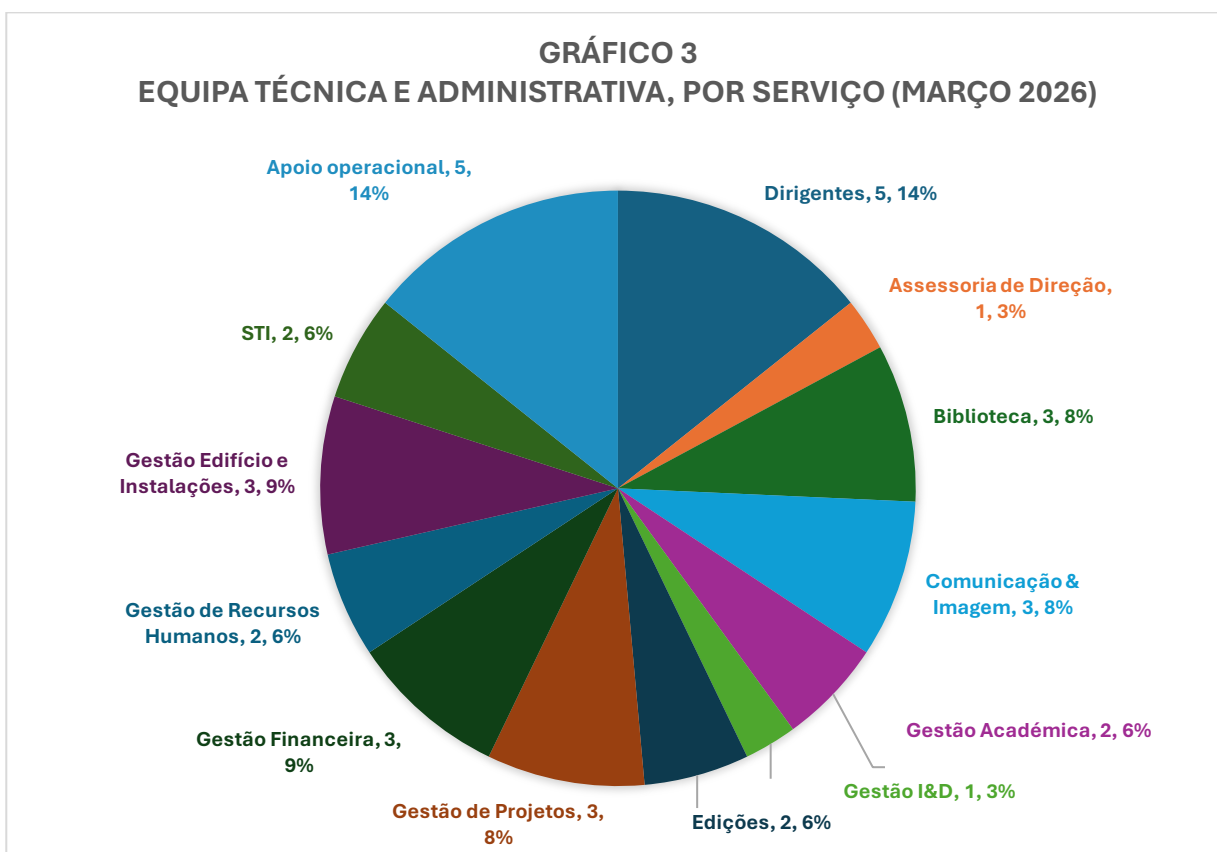
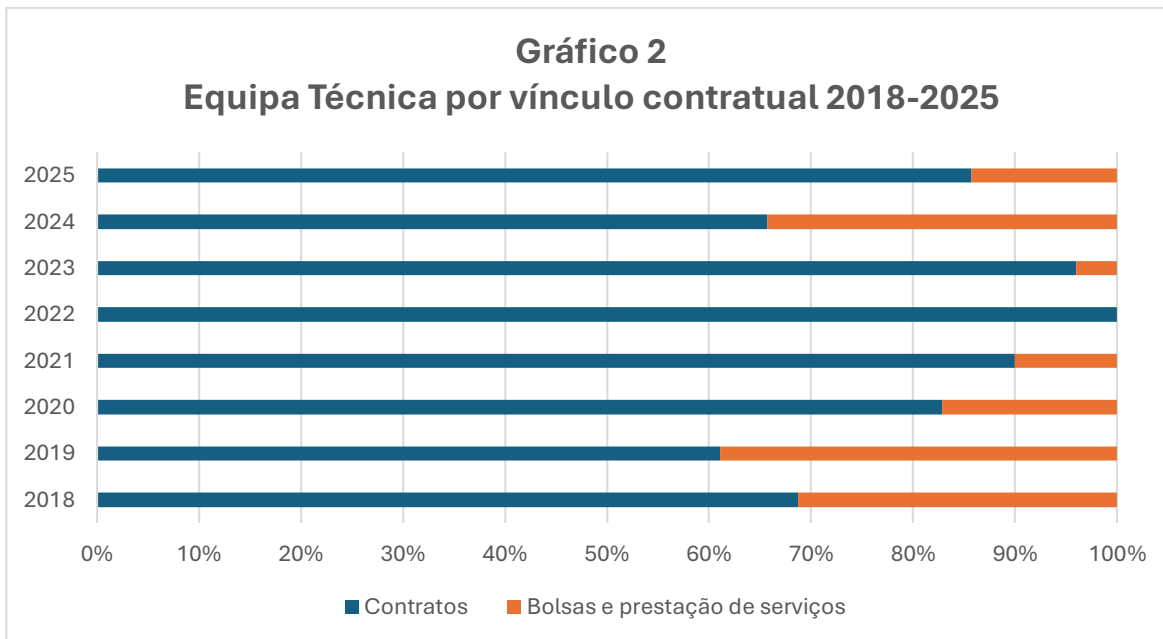
A inflexão estrutural inicia-se com os processos de regularização decorrentes do PREVPAP e consolida-se de forma decisiva com o programa FCT-Tenure. Em dezembro de 2022, o número de investigadores de carreira ascendia já a 40 (cerca de 40% do total). Em dezembro de 2025, o ICS conta com 53 investigadores na carreira, num universo de 84 investigadores doutorados, o que corresponde a 60,9% do total. A entrada de 21 investigadores ao abrigo do FCT-Tenure em 2025 alterou significativamente o equilíbrio contratual do Instituto, deslocando-o para uma base permanente maioritária. Os dados do Quadro 1 evidenciam esta mudança de ciclo: após um pico de 103 investigadores em 2024, fortemente sustentado por contratos a termo (66 nesse ano), observa-se em 2025 uma redução do número de vínculos temporários (31) e um reforço da carreira científica.

O total global de investigadores diminui, mas a estabilidade laboral aumenta. Esta transformação representa uma alteração qualitativa do modelo de crescimento do ICS (Gráfico 1).



Fonte: Recursos Humanos e Relatórios de Atividades Anuais

Do ponto de vista demográfico, a média etária dos investigadores de carreira situa-se hoje nos 51 anos, com diferenças entre categorias (55,7 nos coordenadores, 52,4 nos principais, 48,7 nos auxiliares). A média etária dos investigadores com vínculos precários é significativamente inferior (42,1 anos), revelando uma dualidade geracional que importa acompanhar estrategicamente, sobretudo no que respeita a progressões futuras e renovação sustentável da carreira científica.



Fonte: Recursos Humanos

Paralelamente, a evolução da equipa técnica e administrativa revela igualmente um processo de estabilização das carreiras. Em dezembro de 2016, o ICS contava com 33 elementos nesta equipa, dos quais apenas 21 tinham contrato de trabalho, sendo os restantes bolseiros. Em março de 2026,

o número total ascende a 35 elementos, com uma estrutura significativamente mais contratualizada (31 com contrato, 2 bolsseiros e 2 prestadores de serviços). Esta evolução traduz um esforço de estabilização, mas não oculta uma trajetória marcada por descontinuidades, levando a uma quebra da equipa técnica em 2022 (29 elementos) e 2023 (25 elementos). Esta redução obrigou, particularmente em 2024, ao recurso a prestações de serviços para repor níveis mínimos de funcionamento.

Para além da evolução quantitativa, a análise da distribuição funcional em março de 2026 (Gráfico 3) evidencia a persistência de fragmentação dos serviços, organizados em unidades de pequena dimensão, apesar das mudanças implementadas na sequência do diagnóstico organizacional de 2023, que identificou sobreposições de funções, fragilidades nos processos e limitações na formalização dos mecanismos de governação. A revisão do organograma, implementada entre 2024 e 2026, constituiu um passo relevante na clarificação funcional e reorganização dos serviços. Contudo, a evidência mais recente aponta para a manutenção de constrangimentos estruturais. Esta configuração limita economias de escala, dificulta a consolidação de competências técnicas e aumenta a dependência de recursos individuais, com implicações diretas na eficiência e robustez dos apoios.

No seu conjunto, a evidência aponta para uma assimetria estrutural: enquanto o emprego científico conheceu um processo de expansão rápida seguido de alguma estabilização, a capacidade institucional de suporte evoluiu de forma mais lenta. Esta desarticulação tem vindo a aumentar a pressão sobre os serviços e constitui um dos principais desafios à sustentabilidade, eficiência e qualidade do “modelo ICS”.

Ademais, a questão da precariedade não está integralmente resolvida. Persistem investigadores (e técnicos) com vínculos temporários, cuja estabilização dependerá das orientações nacionais e das possibilidades financeiras da instituição no quadro da Universidade de Lisboa. No entanto, a alteração da proporção entre vínculos permanentes e temporários constitui uma mudança estrutural relevante. Ao mesmo tempo, este reforço torna mais central o desafio da sustentabilidade financeira. Uma estrutura permanente maior implica encargos fixos mais elevados e menor elasticidade de ajustamento ao ciclo dos projetos, sempre dependentes de financiamento volátil.

A transformação do modelo de emprego científico representa, assim, simultaneamente um ganho institucional e uma exigência acrescida de governação estratégica.

2.3 Organização e Multiplicidade Institucional

O crescimento recente do ICS traduziu-se não apenas no reforço da massa crítica científica permanente, mas também na expansão e consolidação das suas instâncias organizativas e dos seus níveis de coordenação.

O ICS estrutura hoje a sua atividade em 7 Grupos de Investigação (GIs), articulados com 4 Linhas Temáticas transversais, operando simultaneamente como Unidade de I&D e como Laboratório Associado. A esta arquitetura exigente, que envolve múltiplas responsabilidades de coordenação científica, acrescem estruturas e plataformas específicas – como o OSeM, a ERA Chair on Imagination and Society (IMAGINE), projetos financiados nacional e internacionalmente,

programas doutorais e de mestrado já afirmados e emergentes em inglês, hubs temáticos, infraestruturas críticas e múltiplas parcerias e iniciativas internacionais – bem como mecanismos regulares de prestação de contas e avaliação associados à FCT/AlP, à Universidade de Lisboa e a financiadores externos.

Esta configuração traduz-se numa organização científica de elevada complexidade interna. Em dezembro de 2025, o ICS integrava 84 investigadores doutorados, 3 bolsiros com doutoramento e 142 estudantes, distribuídos de forma diferenciada pelos GIs (Quadro 2).

A distribuição revela simultaneamente equilíbrio na massa crítica sénior e assimetrias na capacidade formativa. Alguns GIs concentram forte densidade de estudantes (SHIFT e Diversidades), enquanto outros apresentam perfil mais compacto ou especializado. Esta multiplicidade constitui um sinal inequívoco de vitalidade científica e de capacidade de iniciativa, mas também de exigência para uma maior coerência institucional.

Quadro 2: Estrutura do ICS (2025) – Totais por GI

Grupo de Investigação	Integrados Doutorados	Bolsiros Doutorados	Estudantes	Total Pessoas
SHIFT: Ambiente, Território e Sociedade	24	3	57	84
SPARC: Atitudes Sociais e Políticas: Resiliência e Mudança	21	0	10	31
Diversidades: Etnografias no Mundo Contemporâneo	17	0	36	53
Impérios, Colonialismo e Sociedades Pós-Coloniais	17	0	5	22
LIFE: Percursos de Vida, Desigualdade e Solidariedade: Práticas e Políticas	17	0	14	31
Mem-His: Memória, História e Sociedade	12	0	6	18
RIGoP: Regimes, Instituições, Governança e Políticas	15	0	14	29

Fonte: Relatório Anual ICS, 2025

A análise das duplas pertenças formais entre GIs permite compreender melhor a arquitetura interna do ICS. Cerca de 40% dos investigadores integrados possuem dupla pertença, evidenciando circulação transversal instalada.

Quadro 3: Matriz de duplas pertencas aos GIs

	SHIFT	SPARC	Diversidades	Impérios	LIFE	Mem-His	RIGoP
SHIFT	13	0	4	2	5	0	1
SPARC	0	12	0	0	3	0	6
Diversidades	4	0	6	5	1	2	0
Impérios	2	0	5	5	2	4	0
LIFE	4	3	1	2	5	1	0
MemHist	0	0	2	4	1	3	2
RIGOP	1	5	0	0	0	2	4

Fonte: Relatório Anual ICS, 2025

A matriz de duplas pertencas, evidente no Quadro 3, indica que a interdisciplinaridade no ICS não depende exclusivamente de instrumentos formais, mas está incorporada às trajetórias individuais e às dinâmicas intergrupais. O ICS apresenta uma configuração policêntrica com clusters temáticos consolidados e nós de articulação mais ou menos transversais. Embora a colaboração no ICS seja ampla e heterogênea, a distribuição das duplas pertencas sugere três zonas de maior densidade relacional – um conjunto socioambiental e territorial, um núcleo histórico-antropológico e um bloco político-institucional – que funcionam como espaços privilegiados de interseção entre equipas sem limitar a diversidade mais ampla da investigação desenvolvida.

Esta configuração traduz igualmente a articulação entre diferentes tradições disciplinares das ciências sociais (da sociologia e da ciência política à antropologia, história, geografia e psicologia social), evidenciando a capacidade do ICS para combinar especialização com transversalidade temática, o que constitui um ativo estratégico relevante para o próximo ciclo avaliativo.

As quatro Linhas Temáticas – *Cidadania; Inclusão e Vulnerabilidades; Memórias e Legados; e Sustentabilidade* – acrescentam ainda uma dimensão transversal à organização científica do Instituto, procurando tornar mais visíveis, para o exterior, os principais desafios sociais abordados pela investigação desenvolvida no ICS.

Neste contexto de crescimento institucional e multiplicidade de instâncias organizativas, importa refletir, clarificar papéis e assegurar que a diversidade existente se traduz em capacidade coletiva articulada. Num momento particularmente exigente, esta reflexão constitui uma oportunidade para consolidar a identidade científica do ICS e potenciar a sua força modular como vantagem competitiva.

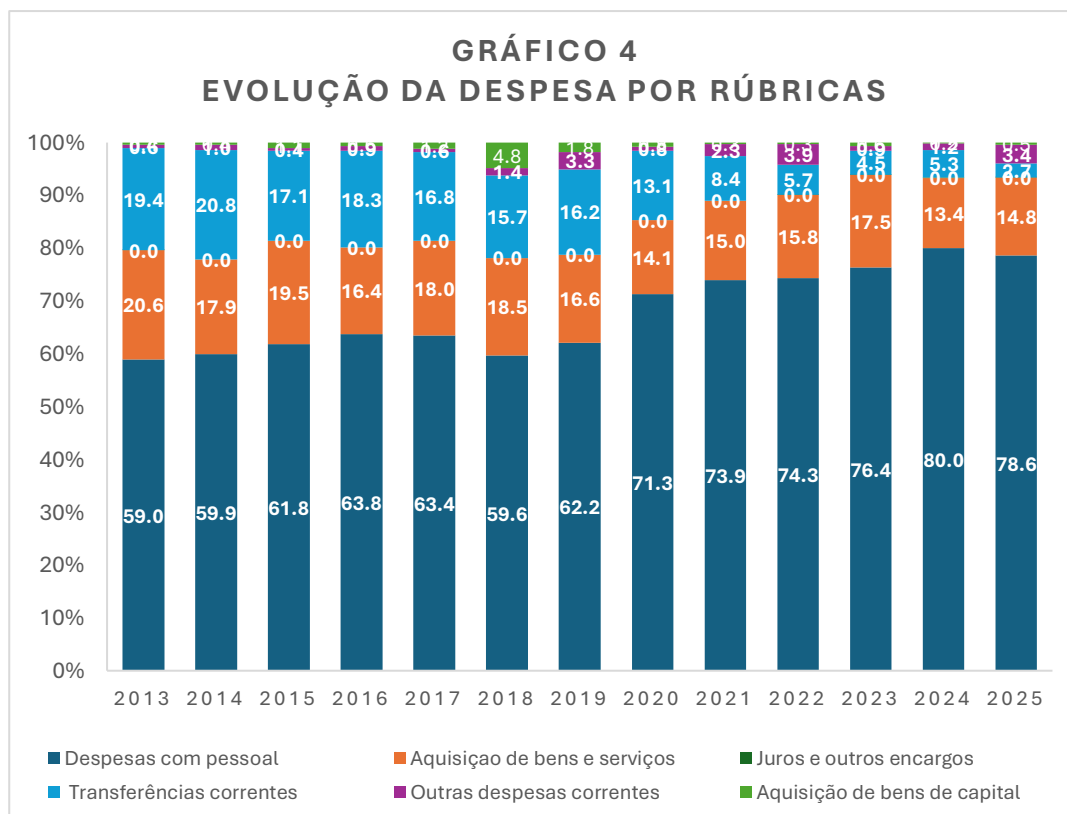
2.4. Sustentabilidade financeira e organizacional

A consolidação da carreira científica constitui um avanço estrutural relevante em termos de continuidade institucional, capacidade de planeamento e qualidade académica. Contudo, essa consolidação altera de forma significativa o perfil financeiro do Instituto.

O Gráfico 4 evidencia uma tendência clara: o peso das despesas com pessoal no orçamento global aumentou de forma consistente na última década. Se entre 2013 e 2018 essa rubrica representava cerca de 59–63% da despesa total, a partir de 2020 ultrapassa os 70%, aproximando-se de 80% em 2024–2025. Esta evolução reflete diretamente o reforço da estrutura permanente e a transição para um modelo de emprego científico mais estável.

Não se trata de um desequilíbrio conjuntural, mas de uma mudança estrutural. O ICS deixou de operar predominantemente num modelo de flexibilidade contratual ajustado ao ciclo dos projetos e passou a assumir uma base de encargos fixos significativamente mais elevada.

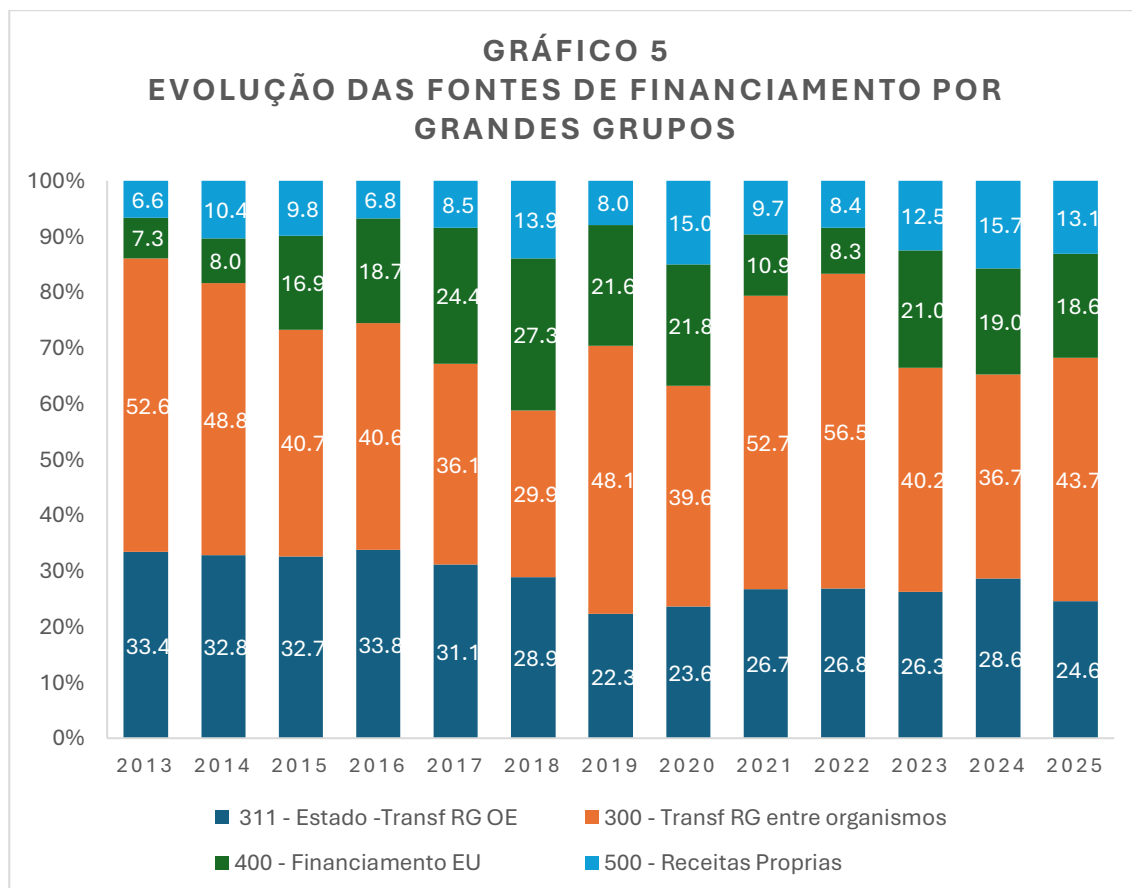
Importa sublinhar que o modelo de financiamento do ICS é estruturalmente distinto do das escolas da Universidade de Lisboa. Enquanto estas beneficiam de receitas próprias estáveis associadas ao ensino (designadamente propinas e financiamento-base pedagógico), o ICS é uma unidade exclusivamente dedicada à investigação e à formação avançada, com menor retaguarda letiva. Embora o ICS participe em programas de ensino pós-graduado e beneficie de receitas associadas a propinas e taxas académicas, a escala destas receitas é comparativamente limitada. Em 2025, as propinas representam cerca de 3% do orçamento anual do ICS, constituindo uma parcela comparativamente reduzida das receitas totais do Instituto. De acordo com dados disponíveis, as receitas de propinas associadas ao ICS têm oscilado ao longo da última década, situando-se na maioria dos anos entre cerca de duzentos mil e trezentos mil euros anuais, com algumas variações pontuais. Em contraste, noutras escolas da Universidade de Lisboa as propinas assumem frequentemente um peso significativamente mais elevado, refletindo modelos de financiamento distintos e níveis muito diferentes de dependência da atividade letiva. No caso do ICS, a sustentabilidade financeira assenta sobretudo na captação de financiamento competitivo para investigação – designadamente através de projetos nacionais e europeus – bem como em contratos, parcerias institucionais e outras atividades científicas.



O orçamento do ICS situa-se num patamar intermédio no contexto da ULisboa, mas a sua estrutura de financiamento assenta maioritariamente em financiamento competitivo e em transferências públicas destinadas à investigação, com forte dependência da FCT/AI². Esta configuração expõe o ICS às flutuações das políticas científicas e aos ciclos de financiamento. A evolução recente do portefólio de projetos ilustra essa exposição: entre 2020 e 2024, o número de projetos financiados pela FCT diminuiu de forma significativa (de 33 para 17), enquanto o financiamento europeu se manteve relativamente estável, em resposta ao esforço de captação de financiamento. No período 2021–2025 manteve-se uma elevada intensidade de submissão a financiamento competitivo, com 142 candidaturas internacionais e 133 nacionais. Contudo, em termos globais, o número total de projetos em execução reduziu-se de 78 em 2020 (atingindo um montante de 14,8 milhões de euros) para 61 em 2024, tendência que se prolonga em 2025, com 59 projetos ativos (representando apenas 13 milhões de euros).

Embora a competitividade europeia se mantenha robusta, o financiamento nacional evidencia volatilidade significativa, refletindo a exposição do Instituto aos ciclos e prioridades da FCT. Esta configuração reforça a necessidade de diversificar estrategicamente as fontes de financiamento e de aumentar a previsibilidade orçamental.

Trata-se de uma singularidade que é simultaneamente uma força e uma exigência: por um lado, garante foco exclusivo na investigação e autonomia científica; por outro, acentua a dependência de financiamento externo e limita a capacidade de compensação através de receitas próprias estáveis.



A análise das fontes de financiamento (Gráfico 5) evidencia essa configuração. Ao longo da última década, o financiamento diretamente proveniente do Orçamento do Estado nunca constituiu a parcela maioritária da receita, sendo superado de forma consistente pelas transferências associadas à FCT e pelo financiamento competitivo. Esta configuração significa que uma parte estrutural do orçamento do ICS depende de avaliação periódica e desempenho científico demonstrado.

Trata-se, portanto, de um modelo em que uma parte substancial do financiamento é condicionada, dependente de programas competitivos e sujeita a ciclos de decisão externa. As receitas próprias permanecem estruturalmente reduzidas, em conformidade com a natureza exclusivamente dedicada à investigação do ICS. Num contexto em que o peso das despesas com pessoal aumentou significativamente, aproximando-se de 80% da despesa total nos anos mais recentes, esta estrutura de financiamento torna particularmente relevantes a gestão prudente do risco financeiro e o planeamento plurianual.

A sustentabilidade do ICS não depende apenas do volume de financiamento captado, mas também da sua previsibilidade, composição e alinhamento com a estrutura permanente, que foi reforçada nos últimos anos. O reforço da carreira científica – um avanço institucional decisivo – implica uma maior responsabilidade na gestão dos encargos fixos e exige uma estratégia clara a médio prazo que articule a estabilidade financeira com a renovação geracional do Instituto e a integração estratégica das agendas científicas.

III. Programa Estratégico 2026–2029: Integrar, Consolidar, Projetar

Os três desafios identificados anteriormente – integrar, consolidar e projetar – definem o enquadramento estratégico do mandato 2026–2029. *Integrar* implica reforçar a articulação científica e o sentido coletivo da comunidade académica. *Consolidar* exige garantir sustentabilidade financeira e robustez organizacional. *Projetar* requer afirmar o Instituto de forma diferenciada num sistema científico cada vez mais competitivo. A resposta institucional deve, por isso, combinar coordenação interna, estabilidade estrutural e capacidade de posicionamento externo.

O presente Programa traduz estas prioridades em quatro pilares de intervenção que estruturam a ação institucional do ICS no próximo triénio.

É neste enquadramento que se organizam os quatro pilares estratégicos que se seguem.

INTEGRAR	<p>Pilar I: Integração Científica e Coesão Institucional: Promove uma agenda científica mais coerente e articulada, reforçando a cooperação entre investigadores/as e a coordenação entre investigação, serviços e atividades institucionais, transformando o crescimento recente do ICS em maior capacidade coletiva e em sinergias científicas mais robustas.</p> <p>Pilar II: Pessoas, Carreiras e Condições de Trabalho, dedicado à valorização da comunidade científica e técnica enquanto principal ativo estratégico do ICS</p>
CONSOLIDAR	<p>Pilar III: Sustentabilidade Financeira e Captação Estratégica de Recursos, centrado na previsibilidade orçamental, diversificação de financiamento através do apoio a candidaturas em programas competitivos e gestão prudente do risco;</p>
PROJETAR	<p>Pilar IV: Posicionamento Estratégico, Internacionalização e Impacto, focado na projeção externa do ICS, na consolidação de redes, parcerias e iniciativas internacionais e na produção de conhecimento com relevância pública.</p>

Em conjunto, estes quatro pilares configuram um programa orientado para converter a estabilidade alcançada numa base sólida de coesão interna, robustez financeira e afirmação estratégica no ciclo 2026–2029.

Pilar I: Integração Científica e Coesão Institucional

Objetivo central: *Transformar o crescimento recente em capacidade coletiva sustentável.*

O crescimento recente do ICS constitui uma oportunidade histórica de consolidação. No entanto, o aumento da massa crítica exige um esforço deliberado de integração científica e institucional. Tal implica reforçar a identidade comum, criar dinâmicas de articulação científica e privilegiar múltiplos mecanismos de iniciativa *bottom-up*.

I.1 Identidade Institucional e Sentido de Pertença

A consolidação do ICS depende de uma identidade científica clara e partilhada, especialmente num contexto de preparação da avaliação de 2027 e de redefinição do papel das Unidades de I&D. Este eixo visa fortalecer coesão central sem comprometer diversidade científica.

Serão promovidas as seguintes iniciativas:

- **Criação de um Grupo de Acompanhamento Estratégico**, com mandato temporal definido, encarregado de refletir sobre a trajetória institucional do ICS, a sua identidade científica, a sua arquitetura organizacional (incluindo o papel das Linhas Temáticas, LTs, e dos Grupos de Investigação, GIs) e o seu posicionamento futuro no sistema científico nacional e europeu. O processo será conduzido de forma aberta e consultiva, promovendo envolvimento efetivo da comunidade ICS. A constituição e o funcionamento deste grupo serão concertados entre a Direção, o Conselho de Gestão e o Conselho Científico.
- **Realização de um inquérito interno à comunidade ICS**, destinado a mapear áreas de investigação, interesses emergentes, necessidades de articulação e expectativas institucionais, articulado com o processo *HR Excellence in Research Award*, atualmente em curso. Esta iniciativa integrará igualmente a comunidade técnica e administrativa.
- **Realização de um inquérito específico junto dos estudantes**, para, em articulação com a Comissão de Estudos Pós-Graduados (CEPG), a Gestão Académica e as coordenações de doutoramentos e mestrados, identificar fatores associados à baixa participação e recolher contributos sobre qualidade pedagógica, relevância curricular e experiência de orientação. O processo permitirá igualmente apoiar um diagnóstico institucional da capacidade docente e de orientação do ICS nos programas de formação avançada, tendo em conta as exigências introduzidas pelo novo ECIC.
- **Promoção de um espaço de reflexão e acompanhamento sobre docência e supervisão**, em articulação com a Comissão de Estudos Pós-Graduados (CEPG), os serviços académicos e o Conselho Científico, destinado a partilhar boas práticas pedagógicas, apoiar a capacitação docente dos/das investigadores/as e reforçar a qualidade da orientação de estudantes nos programas de formação avançada.

I.2 Vida Científica, Convivialidade e Infraestrutura de Qualidade

A integração científica não depende apenas de estruturas formais de coordenação, mas também da qualidade dos espaços de encontro, debate e circulação intelectual. A vida científica do ICS deve criar condições para troca regular de ideias, reconhecimento mútuo e construção de agendas partilhadas. Este eixo consolida também a convivialidade como infraestrutura de qualidade científica.

Serão promovidas as seguintes iniciativas:

- **Reforço da comunicação interna**, através de informação clara, regular e sintética sobre decisões institucionais, processos estratégicos e mobilidade interna, incluindo a criação de uma newsletter interna com regularidade a definir.
- **Encontros transversais ICS**, destinados a promover circulação intergrupala e conhecimento mútuo entre investigadores de diferentes GIs. Estes encontros complementam os seminários organizados pelos GIs e procuram criar espaços de partilha intergrupala. Anualmente será promovido um **Open Day da Investigação**, concebido como um momento alargado de apresentação e discussão transversal da investigação em curso no ICS, complementando iniciativas já existentes dirigidas aos estudantes.

- **Promoção de momentos institucionais de convivência alargada**, para além dos formatos já existentes, inovando os momentos de convívio e reforçando coesão e sentido de pertença.
- **Requalificação dos espaços de convivência do ICS**, com vista a torná-los mais acolhedores e propícios à permanência, ao encontro informal e à circulação de ideias entre investigadores. Esta intervenção poderá incluir a valorização da área da livraria como espaço de permanência e leitura, a revisão das condições de uso do espaço do 5.º piso enquanto sala de convívio, bem como melhorias nos espaços comuns dos corredores, varandas e outras zonas partilhadas do edifício.
- **Promoção de uma reflexão sobre a atribuição e distribuição dos gabinetes**, com vista a assegurar maior adequação às necessidades de trabalho, colaboração científica e utilização eficiente dos espaços.

I.3 Articulação Científica e Inovação

O ICS caracteriza-se por elevada vitalidade científica, expressa na existência de múltiplas dinâmicas intergrupais, projetos comuns, dupla pertença a GIs e iniciativas temáticas emergentes. Esta configuração evidencia uma cultura de colaboração já instalada e um potencial significativo de sinergia científica, que deve ser bem aproveitado. Num contexto de crescente complexidade organizativa e multiplicação de instâncias de coordenação técnica, o desafio do próximo ciclo reside na capacidade de integrar, tornar visíveis e articular estrategicamente essas dinâmicas existentes. Além dos GIs, as Linhas Temáticas (LTs) funcionam como eixos de agregação e leitura estratégica no ICS. A sua utilidade depende, no entanto, da capacidade de refletirem e promoverem sinergias científicas efetivas entre investigadores e projetos, contribuindo para tornar mais visíveis áreas de convergência coletiva, que correspondam a dinâmicas reais e/ou emergentes de colaboração e investigação.

Num contexto marcado por desafios sociais complexos e crescente orientação das políticas científicas para abordagens *mission-oriented* torna-se importante reforçar a capacidade do ICS para articular diversidade científica com agendas coletivas de investigação. Por isso, um desafio central do ciclo 2026-2029 será o de combinar dois princípios complementares: por um lado, reconhecer e apoiar a inovação científica que emerge de forma *bottom-up* a partir dos investigadores e dos seus projetos, preservando a autonomia e a investigação fundamental; por outro, promover momentos e mecanismos de reflexão coletiva que permitam identificar áreas de convergência e articulação estratégica capazes de reforçar a capacidade de resposta e a identidade do ICS.

Desenvolvem-se no âmbito deste eixo as seguintes iniciativas:

- **Mapeamento anual de dinâmicas intergrupais**, incluindo projetos, candidaturas conjuntas, hubs e plataformas científicas existentes e tendências de investigação identificadas na produção científica do Instituto, com vista à identificação de áreas de convergência científica e potencial estratégico (ver, a título ilustrativo e além das áreas de densidade inter-GIs identificadas neste Plano, a análise das palavras-chave dos artigos científicos no Relatório de Atividades de 2024, p. 82 e ss.).
- **Valorização e visibilidade de iniciativas científicas transversais** que envolvam investigadores de diferentes GIs e áreas disciplinares e revelem massa crítica e potencial de

desenvolvimento em torno de temas agregadores, oportunidades de colaboração e áreas de impacto científico e societal.

- **Promoção** de formatos temporários de articulação científica orientados para oportunidades externas emergentes, designadamente no contexto das futuras agendas temáticas da AI² e de instrumentos europeus.

Experiências recentes de articulação transversal no Instituto, como a *ERA Chair on Imagination and Society (IMAGINE)*, demonstram a capacidade do ICS para estruturar plataformas agregadoras com projeção internacional e financiamento competitivo. O mandato 2026–2029 procurará enquadrar e potenciar essas experiências, respeitando a autonomia das agendas individuais e a organização científica existente.

Pilar II: Pessoas, Carreiras e Condições de Trabalho

Objetivo central: Valorizar a comunidade que sustenta a excelência do ICS.

O principal ativo estratégico do ICS são as suas pessoas – investigadores/as, estudantes e técnicos/as. A consolidação recente do quadro permanente representa um avanço institucional significativo, mas desloca igualmente o centro da responsabilidade para políticas ativas de integração, planeamento de carreira, organização equilibrada dos serviços e melhoria das condições de trabalho. A sustentabilidade científica do Instituto depende da sua capacidade de atrair, integrar, desenvolver e reter talento num quadro de exigência crescente e de recursos estruturais exigentes.

II.1 Integração, Renovação Científica e Planeamento de Carreira

A consolidação do quadro permanente constitui um avanço estrutural para o ICS, exigindo, no entanto, uma abordagem que articule a integração científica, o desenvolvimento de carreira e a renovação. O mandato de 2026 a 2029 promoverá uma política de desenvolvimento científico e de planeamento estratégico de carreiras articulada, assente nos seguintes eixos:

- **Consolidação e articulação das iniciativas de mentoria** já existentes no ICS, designadamente o programa de Mentoria promovido pelo Conselho Pedagógico para estudantes recém-chegados. O objetivo é reforçar a integração académica e científica de estudantes de mestrado e doutoramento, a partir de diagnóstico das necessidades da comunidade estudantil (recorrendo, por exemplo, aos resultados do inquérito proposto).
- **Articulação com o processo *HR Excellence in Research***, assegurando alinhamento com boas práticas europeias de gestão de carreira.
- **Acompanhamento e monitorização das trajetórias de carreira de investigação no ICS** (articulando com o grupo criado pelo Conselho Científico e com os princípios da estratégia *HR Excellence in Research Award*), nomeadamente:

- Atenção às **progressões nas carreiras**, valorizando percursos consolidados e contribuindo para maior estabilidade das trajetórias profissionais, dentro das possibilidades orçamentais do ICS;
- **Acompanhamento das situações enquadradas no DL 57/2016** e de outras formas de contratação científica, avaliando de forma responsável as possibilidades de evolução das carreiras em função das condições e reforço do financiamento e do enquadramento institucional.
- Cumprimento do compromisso institucional de abertura de um lugar associado à *ERA Chair on Imagination and Society (IMAGINE)* em 2028, nos termos do financiamento obtido.

O planeamento de médio prazo implicará monitorização regular das necessidades científicas, da renovação geracional e da sustentabilidade financeira, assegurando equilíbrio entre estabilidade institucional e responsabilidade orçamental.

II.2 Qualidade dos Serviços e Sustentabilidade Operacional

O crescimento recente do ICS aumentou significativamente a complexidade administrativa e a carga de trabalho dos serviços técnicos. O mandato 2026–2029 promoverá um acompanhamento funcional do organograma atualmente em vigor, resultante do estudo organizacional realizado no mandato anterior, com vista a avaliar o seu funcionamento efetivo, identificar eventuais áreas de sobrecarga e introduzir, sempre que necessário, ajustamentos que reforcem a eficiência organizacional e a capacidade de resposta dos serviços.

Será dada particular atenção:

- À área de pós-graduação, ponderando o reforço de recursos humanos dedicados.
- À estabilização de situações de precariedade técnica ainda existentes.
- À melhoria das condições de resposta dos serviços à comunidade científica.
- Ao reforço de capacidades técnicas essenciais ao funcionamento do ICS, designadamente nas áreas das edições científicas, formação pós-graduada e gestão científica.
- Promoção do desenvolvimento profissional e do bem-estar das equipas técnicas, incentivando o acesso a oportunidades de formação, mobilidade e partilha de boas práticas, designadamente através de programas disponibilizados pela ULisboa e por redes europeias (por exemplo, programas de mobilidade e formação Erasmus+ para pessoal técnico e administrativo).

II.3 Condições de Trabalho, Infraestruturas e Digitalização

A qualidade científica depende não apenas de massa crítica e financiamento, mas também das condições materiais e organizativas em que a investigação é realizada.

O edifício do ICS encontra-se num processo relevante de requalificação, incluindo intervenções no sistema AVAC e outras melhorias estruturais financiadas por verbas do PRR. O mandato 2026–2029 acompanhará de forma próxima estes processos, garantindo que as intervenções se traduzem efetivamente em melhores condições ambientais, conforto térmico, eficiência energética e funcionalidade dos espaços de trabalho.

Paralelamente, a infraestrutura digital do ICS assume crescente centralidade na gestão científica e administrativa. A implementação de sistemas como o MyICS e a articulação com plataformas nacionais como o PT-CRIS representam uma transformação estrutural nos processos de reporte, monitorização e avaliação científica.

Neste contexto, o mandato promoverá:

- Monitorização estratégica da implementação e funcionamento do MyICS, assegurando que o sistema contribui para simplificação de procedimentos e não para aumento de carga administrativa.
- Acompanhamento da integração com o PT-CRIS, garantindo qualidade dos dados científicos reportados e coerência com exigências nacionais.
- Avaliação periódica do impacto da digitalização na organização dos serviços, com identificação de ganhos de eficiência e eventuais constrangimentos.
- Reforço da qualidade dos serviços prestados à comunidade científica, articulando modernização digital com clareza de procedimentos e apoio personalizado. O inquérito inicial à comunidade ICS (descrito anteriormente) servirá para identificar áreas de melhoramento e maior constrangimento.

II.4 Saúde Mental e Bem-Estar Institucional

A promoção da saúde mental e do bem-estar académico constitui hoje uma responsabilidade central das instituições científicas. A intensificação das exigências avaliativas, a instabilidade em fases iniciais de carreira e a sobrecarga administrativa podem gerar contextos de vulnerabilidade que devem ser enfrentados de forma institucional, preventiva e articulada.

O mandato 2026–2029 promoverá uma abordagem estruturada de bem-estar, em articulação com os serviços de Saúde e Bem-Estar da ULisboa.

Serão desenvolvidas as seguintes iniciativas:

- Criação de um **Grupo de Acompanhamento do Bem-Estar Institucional**, com representação de investigadores/as, estudantes e técnicos/as, com mandato temporal definido, encarregado de monitorizar condições institucionais associadas ao bem-estar académico e propor medidas preventivas.
- Organização de um **ciclo anual de palestras e sessões de sensibilização** sobre temas como *burnout* académico, ansiedade, gestão de carga de trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, com recurso a especialistas externos e em articulação com a ULisboa.

- Elaboração e disseminação de um **guia institucional de recursos de apoio psicológico**, facilitando o acesso aos serviços existentes na ULisboa.
- Integração do tema do bem-estar nas reflexões institucionais sobre organização do trabalho, carga administrativa e práticas de supervisão académica.

A abordagem será preventiva e institucional, procurando normalizar a discussão da saúde mental no meio académico e reforçar a responsabilidade coletiva na criação de um ambiente de trabalho saudável. Será feita, sempre que viável, a articulação com as estruturas já existentes no ICS (como a Comissão de Igualdade de Género) e o processo HR Excellence in Research Award.

Pilar III: Sustentabilidade Financeira e Captação Estratégica

Objetivo central: Garantir previsibilidade financeira e reforçar financiamento estruturante.

O reforço recente do quadro permanente deslocou o centro da responsabilidade institucional para a sustentabilidade financeira de médio prazo. Num contexto de redefinição do sistema científico nacional, com a criação da AI² e a incerteza quanto às futuras agendas temáticas e modelos de financiamento, o ICS deve reforçar previsibilidade orçamental, diversificar fontes de receita e consolidar a sua capacidade competitiva no plano europeu.

II.1 Sustentabilidade e Alinhamento Estratégico

O ICS desenvolverá, em articulação com os serviços técnicos, um modelo reforçado de monitorização financeira que permita relacionar agendas científicas, projetos competitivos, programas de formação avançada e custos estruturais permanentes.

Em outubro deste ano a nova AI² fará a clarificação das suas prioridades temáticas e instrumentos de financiamento, o que impõe uma postura de acompanhamento estratégico e adaptação informada. Em face destes desafios, no início de 2027 será promovida uma reunião estratégica do *Conselho Consultivo Internacional*, com vista a avaliar o posicionamento científico do ICS face às novas orientações nacionais e contribuir para a preparação da avaliação intercalar do estatuto de Laboratório Associado.

Este esforço envolve:

- Reuniões regulares de articulação estratégica entre Direção e serviços técnicos para monitorização integrada de receitas e encargos fixos, bem como avaliação orçamental.

- Relatório anual interno de sustentabilidade financeira, relacionando GIs, Linhas Temáticas, projetos e programas de formação avançada.
- Identificação de áreas estratégicas com maior capacidade de captação de financiamento competitivo (entre as quais o núcleo transversal de políticas públicas/impacto societal).
- Reunião do Conselho Consultivo Internacional no início de 2027.

II.2 Estratégia Europeia

A consolidação da sustentabilidade financeira do ICS exige reforço da sua presença no espaço europeu de investigação. Num contexto de crescente competitividade, a captação de financiamento estruturante europeu constitui não apenas uma fonte adicional de recursos, mas também um instrumento de posicionamento científico internacional e de afirmação institucional.

O ICS adotará uma estratégia seletiva e orientada para a qualidade, privilegiando instrumentos com potencial estruturante – designadamente ERC, ERA Chairs, instrumentos Widening e consórcios colaborativos de grande escala – alinhados com áreas de massa crítica consolidada.

Mais do que multiplicar propostas dispersas, importa construir um fluxo sustentado de candidaturas, apoiar propostas com real potencial competitivo e reforçar a capacidade interna de preparação estratégica.

Iniciativas:

- Estruturação de um fluxo interno de candidaturas ERC, com identificação antecipada de potenciais candidatos/as e acompanhamento estratégico das propostas em preparação.
- Identificação de áreas científicas com potencial para instrumentos estruturantes europeus (ERA Chairs, Widening, consórcios colaborativos).
- Reforço da articulação entre investigadores/as e serviços de apoio a financiamento internacional.
- Monitorização anual da captação de financiamento europeu, articulando resultados com áreas científicas estratégicas.

A consolidação da estratégia europeia será acompanhada por uma monitorização ativa das novas orientações e instrumentos de financiamento, assegurando posicionamento atempado do ICS nas agendas nacionais emergentes. Paralelamente, será explorada, de forma seletiva e plenamente alinhada com a missão científica do Instituto, a captação de financiamento através de parcerias institucionais e contratos de investigação aplicada.

II.3 Articulação entre Investigação e Formação Avançada

O crescimento da massa crítica científica do ICS e a consolidação do seu estatuto como LA exigem reflexão estratégica sobre a oferta formativa. O ICS integra atualmente múltiplos programas de doutoramento e, mais recentemente, novos cursos de mestrado em inglês, desenvolvidos com base numa mesma comunidade científica.

Neste contexto, o mandato 2026–2029 promoverá uma avaliação estratégica da oferta formativa avançada, com o objetivo de assegurar coerência entre massa crítica instalada, agendas científicas consolidadas, capacidade de orientação e sustentabilidade institucional.

Esta reflexão será conduzida em articulação com o Conselho Científico – nomeadamente através da sua Comissão de Estudos Pós-Graduados (CEPG) – o Conselho Pedagógico e as coordenações dos programas, envolvendo os órgãos competentes. Pretende-se, assim, reforçar a qualidade científica, a racionalidade organizativa e a atratividade internacional da oferta formativa do ICS.

Paralelamente, após diagnóstico, será explorada a optimização da pós-graduação e a criação de programas doutorais em língua inglesa – designadamente na área das Ciências Sociais, ou noutra configuração a avaliar – com vista à captação de estudantes internacionais e ao reforço da presença do ICS no espaço académico europeu. Estas decisões dependerão dos resultados do diagnóstico elaborado, e mencionado no Pilar I.

A articulação entre investigação competitiva, programas doutorais e oferta internacional constitui condição essencial para assegurar sustentabilidade financeira, circulação internacional de talento e consolidação do posicionamento estratégico do ICS.

Iniciativas:

- Realização de uma avaliação estratégica da oferta formativa avançada (doutoramentos e mestrados), em articulação com as respetivas coordenações e órgãos competentes, com vista a assegurar coerência entre massa crítica científica, capacidade de orientação e sustentabilidade institucional.
- Mapeamento da relação entre programas de formação avançada, projetos competitivos e áreas científicas consolidadas, identificando convergências e potenciais ajustamentos estratégicos.
- Avaliação da sustentabilidade científica, organizativa e financeira dos programas internacionais existentes ou em desenvolvimento, incluindo os novos Mestrados ICS a possibilidade de ampliar a oferta formativa em língua inglesa, com vista à captação de estudantes internacionais.

Pilar IV : Posicionamento Estratégico, Internacionalização e Impacto

Objetivo central: Consolidar a presença do ICS no espaço científico nacional e europeu.

O ICS atingiu um grau de maturidade científica que exige uma afirmação externa clara, coerente e estrategicamente orientada. A excelência reconhecida nas avaliações externas deve traduzir-se numa identidade pública distintiva, numa presença internacional consolidada e numa resposta estruturada às exigências crescentes de impacto científico e societal.

IV.1 Comunicação Externa e Identidade Institucional

A comunicação externa constitui uma prioridade estratégica absoluta do mandato 2026–2029.

A atual presença digital e narrativa institucional do ICS não reflete plenamente a sua densidade científica, diversidade disciplinar e posicionamento internacional. A modernização da imagem pública do Instituto é condição necessária para potenciar a sua visibilidade externa, atratividade internacional e capacidade competitiva.

O mandato iniciará já em 2026 um processo estruturado de reforço da comunicação científica e do posicionamento público do ICS, incluindo:

- **Alinhamento estratégico com o plano de comunicação científica em desenvolvimento na ULisboa**, aproveitando esta dinâmica para reforçar o posicionamento público do Instituto e desenvolver um plano de comunicação eficaz que valorize a investigação produzida no ICS e os seus contributos para políticas públicas e para o debate público.
- **Renovação da presença digital do ICS**, incluindo a criação de uma nova página institucional do ICS, com atualização da infraestrutura informática e do webdesign.
- **Definição de uma narrativa institucional coerente**, capaz de comunicar de forma clara as áreas de investigação do ICS, os seus contributos científicos e o seu posicionamento internacional.
- **Integração estratégica das diferentes dimensões da comunicação do ICS** – comunicação científica, identidade visual e projeção internacional – assegurando maior coerência institucional.
- **Valorização das plataformas editoriais do ICS**, designadamente a *Análise Social* e a *Imprensa de Ciências Sociais*, enquanto instrumentos centrais de projeção científica e consolidação da identidade pública do ICS.

Este processo será acompanhado diretamente pela Direção, dada a sua centralidade estratégica.

IV.2 Internacionalização dos atuais Programas de Formação Avançada

Num momento em que o ICS expande a sua oferta formativa em inglês, procuraremos dar maior visibilidade internacional às iniciativas que já temos (como os mestrados e doutoramentos existentes), analisando a possibilidade de criar (em articulação com a estratégia de comunicação) um programa internacional que as agregue como uma imagem de marca da identidade própria do ICS. A proposta provisória de uma designação como **Global Advanced International Programme (GAIP)** – ou outra a definir – pretende dar visibilidade internacional à pós-graduação ICS. Este programa não pretende criar novas infraestruturas, mas sim consolidar uma nova estratégia de comunicação.

O GAIP deverá:

- Integrar oferta formativa avançada em língua inglesa.
- Articular programas doutorais e de mestrado com identidade científica clara.
- Reforçar a visibilidade externa do ICS como centro europeu de Ciências Sociais.

Paralelamente, será dinamizada a projeção dos recentemente criados **Advanced Studies Seminars** que têm trazido regularmente investigadores/as internacionais ao Instituto. Esta convivência

internacional deverá ser sistematizada e estrategicamente valorizada como parte da identidade científica do ICS.

O mandato avaliará, mais próximo do final do ciclo 2026–2029, a viabilidade de eventual adesão a estruturas internacionais de Advanced Studies de maior escala, tendo presente os seus custos elevados e exigências institucionais.

A estratégia internacional será, assim, progressiva, sustentável e ajustada à natureza específica do ICS.

IV.3 Impacto e Políticas Públicas

O contexto nacional encontra-se em transformação, com crescente centralidade do impacto científico. O ICS possui uma tradição sólida de intervenção pública e produção de conhecimento relevante para políticas públicas, que importa consolidar e estruturar de forma mais explícita.

O mandato 2026–2029 promoverá:

- **Reativação e consolidação de uma estrutura interna de coordenação de impacto** (social, público, científico, etc.), trabalhando sobre experiências anteriores já existentes no ICS, e promovendo reflexão sobre a multiplicidade de impacto nas ciências sociais e humanidades.
- **Mapeamento sistemático do impacto científico e societal produzido no ICS**, incluindo a sua diversidade de forma, desde contributos para políticas públicas até casos de impacto qualitativo no debate público, na produção de conhecimento crítico e na transformação social.
- **Reforço da articulação do ICS na área das políticas públicas**, identificando competências consolidadas e agendas emergentes e valorizando o OSeM – Observatório da Sociedade em Mudança como plataforma de visibilidade pública destas áreas de investigação.

O objetivo não é instrumentalizar a investigação, mas reforçar uma tradição já existente no ICS, adaptando-a às novas exigências institucionais.

O impacto deverá ser entendido em sentido amplo: quantitativo e qualitativo, direto e indireto, institucional e societal, refletindo a diversidade epistemológica do ICS. Este processo será feito em articulação com a Comissão de Extensão e o OSeM.

IV.4 Sistema de Indicadores Estratégicos

Em resposta às recomendações da avaliação externa das Unidades de I&D, que salientaram a necessidade de definição mais clara de metas e indicadores de desempenho, o ICS desenvolverá um

quadro institucional de indicadores estratégicos (KPIs), com vista a reforçar a monitorização agregada, a preparação avaliativa e o planeamento de médio prazo. Estes indicadores serão desenvolvidos mediante as exigências do novo ECIC e dos seus regulamentos no que concerne à avaliação.

Este sistema privilegiará sobre tudo a dimensão institucional e coletiva, funcionando como instrumento de orientação estratégica. A sua operacionalização será articulada com os critérios e orientações nacionais que vierem a ser definidos, nomeadamente para efeitos de avaliação institucional (do ICS como Laboratório Associado e Unidade de I&D).

O sistema incluirá, entre outras dimensões a definir, indicadores institucionais como:

- Publicações indexadas e posicionamento em quartis;
- Captação de financiamento competitivo nacional e internacional;
- Captação de financiamento não competitivo (parcerias, encomendas estratégicas, etc.);
- Formação avançada e supervisão científica;
- Impacto societal e contributos para políticas públicas.
- Etc.

O objetivo é reforçar transparência, previsibilidade estratégica e capacidade de demonstração de resultados, alinhando o ICS com padrões europeus de benchmarking e com as exigências associadas ao estatuto de Laboratório Associado.

Quadro-Síntese do Mandato 2026–2029

Ano	Pilar I Integração Científica e Coesão Institucional	Pilar II Pessoas, Carreiras e Condições de Trabalho	Pilar III Sustentabilidade Financeira e Organizacional	Pilar IV Posicionamento Estratégico, Internacionalização e Impacto
2026	Grupo de Acompanhamento Estratégico; Inquérito interno à comunidade; 1.º Encontro Transversal ICS; Mapeamento de dinâmicas científicas intergrupais	Consolidação mentoria; Avaliação organograma serviços; Monitorização PRR (AVAC); Grupo de Bem-Estar; Monitorização MyICS/PT-CRIS	Implementação de modelo de monitorização financeira; Estruturação de fluxo estratégico de candidaturas europeias (ERC); Acompanhamento da transição para a AI ² ; Identificação de áreas científicas estratégicas	Lançamento concurso nova página web; Definição narrativa pública ICS; Consolidação OSeM; Definição indicadores estratégicos (KPIs)
2027	Debate arquitetura científica; Integração conclusões estratégicas; 2.º Encontro Transversal	Ajustamentos serviços; Monitorização concursos; Implementação melhorias identificadas	Reunião Conselho Consultivo Internacional; Ajustamento estratégico após AI ² ; Avaliação oferta formativa	Nova web operacional; Lançamento estruturado GAIP; Sistema de indicadores em funcionamento; Coordenação estratégica com Comissão de Extensão
2028	Consolidação dinâmicas intergrupais; Avaliação papel GIs e LTs	Abertura posição IMAGINE Avaliação das carreiras e planeamento futuro.	Avaliação intercalar sustentabilidade financeira; Consolidação candidaturas estruturantes europeias	Impacto (OSeM); Consolidação visibilidade ULisboa/nacional; Avaliação viabilidade redes Advanced Studies
2029	Avaliação modelo organizativo	Balanço renovação científica e estabilidade serviços	Revisão modelo financeiro e diversificação receitas	Avaliação posicionamento internacional; Revisão indicadores; Balanço 2029