

**U LISBOA**

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA



**COLÉGIO F3**  
Food, Farming & Forestry

[www.colegiof3.ulisboa.pt](http://www.colegiof3.ulisboa.pt)

# Apresentação e Plano de Atividades 2016



## ENQUADRAMENTO

O acesso aos alimentos, a qualidade das dietas e as respetivas implicações na saúde humana são hoje questões-chave do desenvolvimento económico e social. A pegada ecológica do sistema de produção, transformação, transporte e distribuição é, também, incontornável nesse debate. A alimentação humana é, atualmente, por escassez ou por excesso, uma das principais causas de morte prematura e de disfuncionalidade social.

Assim, garantir uma alimentação saudável, num contexto de crescimento demográfico e dietas em rápida mutação, perante uma crescente escassez de recursos, água, energia e solo fértil, coloca um conjunto muito significativo de desafios à ciência e à tecnologia, às políticas públicas e a todos nós enquanto cidadãos e consumidores. Estas preocupações são ainda mais significativas quando devem ser conjugadas com um crescimento económico sustentável que permita a criação de emprego qualificado e confira novas perspectivas de desenvolvimento no espaço rural e nos sectores industriais e agroindustriais associados.

Os desafios a vencer no domínio da alimentação, agricultura e floresta são tecnológicos e societais. Entre eles, relevam-se a adaptação às alterações climáticas e o aumento da eficiência no uso da água, a proteção de serviços dos ecossistemas crucial para a produção agrícola e animal, a redução da dependência de energias fósseis, a mitigação do desperdício alimentar do campo até ao prato, a prevenção de patologias, o aumento do conhecimento sobre efeitos da alimentação na saúde e interações alimento/medicamento e a criação de alimentos para populações com necessidades específicas (e.g. doentes, idosos), com a promoção de uma alimentação saudável, sustentável e acessível a todos.

Enfrentar estes desafios exige investigação, inovação e educação de elevada qualidade e internacionalmente competitiva, designadamente em agroecossistemas redesenhados para substituir inputs industriais por serviços de ecossistemas, métodos de processamento que permitam uma maior conservação e eficácia dos componentes bioativos dos alimentos e aplicação da biotecnologia aos sectores agrícola, agro-alimentar e florestal na perspetiva da bioeconomia, assim como modos mais precisos e eficientes de utilização de inputs agrícolas baseados nas tecnologias da informação e deteção remota. Por outro lado, são exigidas estratégias empresariais inovadoras em matéria de responsabilidade socio-ambiental, de políticas públicas para promover sistemas alimentares sustentáveis e mudanças nos processos institucionais e sociais que moldam as práticas dos agentes ao longo da cadeia alimentar: instituições de investigação, indústria de inputs agrícolas, agricultores, indústria alimentar, retalhistas, consumidores e decisores.

Vencer estes desafios, num contexto em transição, requer novas formas de produzir conhecimento científico que envolvam os diversos atores e as respetivas competências. Assim exige-se uma ciência com uma visão holística e integradora nos domínios da agricultura, alimentação e floresta, uma ciência atenta ao contexto ecológico e social num diálogo fecundo entre ciência e saberes locais, numa perspectiva assente na inter- e transdisciplinariedade do conhecimento e da inovação.

## VISÃO E MISSÃO

Tendo a Universidade de Lisboa (ULisboa) e o seu historial de educação, investigação e transferência de tecnologia nas áreas das ciências agrárias, alimentares e florestais e das biociências e da biotecnologia, com os seus laboratórios e equipamentos de alto nível e a acentuada ligação com a sociedade e as empresas, como ponto de partida, o estabelecimento de um Colégio da ULisboa para a área da Alimentação, Agricultura e Floresta, designado por *Colégio F3 - Food, Farming and Forestry*, visa atingir três objetivos estratégicos:

- 1) Intensificar as ligações científicas e pedagógicas entre os grupos da ULisboa e reforçar competências em parceria que contribuam para a liderança da ULisboa, a nível nacional e internacional, incluindo junto dos países de língua oficial portuguesa;
- 2) Promover a investigação interdisciplinar entre ciências naturais, ciências sociais e ciências da engenharia para responder aos novos desafios da agricultura e alimentação e facilitando o acesso a projetos de investigação de nível europeu e a cooperação transcontinental;
- 3) Contribuir para a emergência de investigação transdisciplinar, integrando conhecimentos não académicos e envolvendo os atores sociais na produção de novos conhecimentos, que permitam resolver problemas complexos e apoiar políticas públicas mais integradas e dirigidas.

Integram o Colégio F3, as Faculdades de Ciências (FC), de Farmácia (FF), de Letras (FL), de Medicina (FM), de Medicina Veterinária (FMV), e os Institutos de Ciências Sociais (ICS), de Geografia e Ordenamento do Território (IGOT), Superior de Agronomia (ISA), Superior de Economia e Gestão (ISEG), e Superior Técnico (IST). O Colégio F3 estrutura-se nas unidades constituídas por grupos de investigação e ensino das diferentes Escolas da ULisboa. A principal inovação e clara mais-valia é a sua natureza multi, inter e transdisciplinar, colocando diferentes conhecimentos, competências e abordagens, provenientes de várias unidades da ULisboa ao serviço da agricultura, alimentação e florestas.

## ESTRATÉGIA

- Contribuir para o crescimento económico e a satisfação das necessidades humanas, em respeito pelos padrões culturais, tradições sociais e conservação dos recursos naturais;
- Promover a ligação entre conhecimento fundamental, ciências aplicadas e soluções de engenharia para criar valor em contexto nacional e internacional;
- Desenvolver programas inovadores nos domínios da alimentação, agricultura e florestas.

As propostas, com objetivos educativos e de translação do conhecimento, seguem três linhas programáticas que dialogam e se complementam:



### **Infraestruturas de Investigação: Laboratórios de apoio à investigação e gestão integrada dos ecossistemas - clima, água, solo, recursos vivos e paisagem**

#### *Objetivos*

As fileiras dos produtos agro-florestais e aquícolas requerem abordagens multidisciplinares e envolvem conhecimentos de um elevado número de ciências que, evidentemente, uma só Escola da ULisboa não abrange. Neste quadro, referem-se as ciências relacionadas com o uso do solo, a variação do clima, a gestão dos recursos hídricos, o planeamento do território e o ordenamento da paisagem, a física e química, a biologia, a genética, a genómica, a economia e gestão, a sociologia, a antropologia, a história e a geografia. Igualmente, as tecnologias agrícolas, zootécnicas, florestais e aquícolas dependem, cada vez mais, de conhecimentos de eletrónica, robótica e informática e comunicação/informação. Tirar partido dos recursos humanos e materiais existentes e desenvolver ações que visem fomentar a partilha ativa de saberes no seio da ULisboa, representa o principal objetivo desta linha programática.

## **Atividades**

Esta linha de ação centra-se na criação de dois tipos de Laboratórios, o *Virtual* e os *Naturais* que servirão de suporte essencial às atividades de investigação e formação avançada e uma contribuição ativa na tomada de decisões, colocando as competências ao serviço de um envolvimento efetivo com a Sociedade

O '*Laboratório Virtual*' representa uma infraestrutura com múltiplas funções que agrega dados e informação acessíveis na sua rede de instituições e disponibiliza ferramentas que facilitam a sua utilização e tradução em valor. Integra módulos como: i) Ferramentas de trabalho e utilização de dados, incluindo um Centro de Dados Georreferenciados e Sistemas de Visualização e Análise, Ferramentas de Gestão de Recursos Biológicos, Instrumentos de Apoio à Tomada de Decisões, Bases Documentais e Cartográficas, Modelos e Software para análise de dados, transformando-os em informação; ii) Plataforma de comunicação e discussão entre parceiros; iii) Instrumento de interface com a sociedade, disponibilizando conhecimento relevante para grupos de interesse e para a sociedade civil.

Este laboratório terá uma construção gradual, alimentado pela informação de todos os parceiros e incluindo a resultante das atividades desenvolvidas nos *Laboratórios Naturais*. O epicentro da construção do *Laboratório Virtual* foi o diálogo de bases de dados de alimentação resultantes de projetos de investigação no ICS com ferramentas de modulação desenvolvidas no ISA. Este diálogo entre a atividade desenvolvida num instituto de ciências sociais proveniente da ex-Universidade de Lisboa com a atividade de um instituto de ciências naturais e engenharias proveniente da ex-Universidade Técnica de Lisboa, permitindo transformar dados em informação, ilustra a filosofia do Colégio F3. Durante o ano de 2016, a rede de suporte do *Laboratório Virtual* será expandida com a integração de bases de dados das restantes Escolas do Colégio.

Os '*Laboratório Naturais*' são infraestruturas físicas sob gestão da Universidade de Lisboa ou acessíveis através da operacionalização de parcerias já existentes com outras entidades públicas ou privadas, que atuarão como espaços de investigação, experimentação, demonstração, formação e sensibilização pública. Localizando-se em diferentes contextos geográficos (desde o natural ao rural e ao enquadramento urbano), estes locais oferecem uma grande diversidade de valências colocadas ao serviço dos atuais desafios de inovação.

A sua base instrumental fornece contacto com situações reais e garante uma experiência 'hands-on' para investigadores e empresários, mas também para a sociedade civil e para os futuros profissionais.

No ano de 2016, prevê-se a concretização de parcerias com as seguintes entidades: i) Tapada da Ajuda; ii) Herdade de Ribeira Abaixo; iii) Companhia das Lezírias; iv) Pinhal de Leiria; e o início da

preparação de protocolos com a Agromais, a Associação Interprofissional de Horticultura do Oeste e a Associação dos Produtores Agrícolas da Sobrena, para o estabelecimento de um v) Laboratório Natural, modular, de Vocação Agrícola.

Estes laboratórios serão ainda complemento das infraestruturas laboratoriais 'in-house' integradas em cada uma das Escolas, e desempenharão um papel relevante na formação oferecida através da Pós-Graduação e do Ciclo de Estudos de Doutoramento promovidos pelo Colégio (ver em baixo).

## **Centros de Conhecimento para uma bioeconomia sustentável: Intensificação sustentável dos ecossistemas agrícolas e florestais, Segurança e qualidade alimentar, e Biorrefinarias: produtos de valor acrescentado e energia**

### *Objetivos*

O Colégio F3 deve contribuir para a produção e transferência de tecnologias e de conhecimento integrado que promovam sistemas alimentares sustentáveis, nutrição adequada e a prevenção das patologias recorrentes, e processos biotecnológicos inovadores e energeticamente eficientes, englobados no conceito de biorrefinaria. A bioeconomia exige uma abordagem coerente e um conhecimento inter e transdisciplinar para os quais se encontram na ULisboa competências fortes e estabelecidas. O repto aos investigadores, setor produtivo e decisores é forte e exigente para responder à pressão da produção de uma quantidade suficiente de alimentos seguros, de qualidade e inovadores, numa utilização e valorização integral de recursos, que mantenham equilíbrios ecológicos e que tenham em conta os serviços dos ecossistemas respetivos. As necessidades da produção devem ser ajustadas às expectativas do mercado e dos consumidores de forma a assegurar coordenação e eficiências no sistema agroalimentar.

### *Atividades*

As atividades interdisciplinares para multi-stakeholders distribuem-se por três Centros de Conhecimento:

#### *1. Intensificação sustentável dos ecossistemas agrícolas e florestais*

Os esforços globais para preservar as florestas, essenciais para a manutenção da qualidade do ar, da água, regulação do clima e da biodiversidade, vão levar a uma maior dependência da madeira de florestas plantadas. É urgente adotar metodologias que permitam aumentar a produtividade dos ecossistemas agrícolas e florestais, incluindo a agricultura e a silvicultura de precisão, mas garantindo a manutenção da sua sustentabilidade. Também é importante compreender de que

forma as populações se relacionam com e usam os bens e serviços que estes ecossistemas agrícolas e florestais proporcionam (e.g. espaços de recreio e lazer, turismo sustentável, novos produtos ligados aos recursos da floresta). Uma maior compreensão da relação das populações com estes ecossistemas possibilitará uma gestão e monitorização de perceções e práticas de risco com maior confiança por parte de decisores políticos, indústria e agentes económicos, e sociedade.

## *2. Segurança e qualidade alimentar*

A pressão sobre a produção de alimentos e sua transformação continuará a ser no futuro muitíssimo elevada. Segurança e qualidade nos alimentos vão tendo significados cada vez mais complexos, fruto dos desafios técnicos e sociais de curto e longo prazo, desde o combate à obesidade até à acessibilidade a alimentos com níveis de processamento cada vez mais baixos, mas garantindo a sua segurança e inocuidade, um padrão nutricional elevado e impacto positivo na saúde e bem-estar dos consumidores de diferentes camadas etárias.

A exigência de alimentos de qualidade e equilibrados a um preço justo obriga a indústria alimentar a adotar tecnologias avançadas e inovadoras no processamento e na distribuição. Compreender as práticas sociais dos consumidores é também fundamental pois os padrões de consumo de alimentos têm impacto nas taxas de obesidade e nas alterações climáticas, refletindo-se também em questões de inclusão e coesão social. A alimentação desempenha um papel crucial no bem-estar dos indivíduos, das famílias e das populações.

É importante compreender como o consumo alimentar é afetado quando os cidadãos reagem às várias pressões presentes e futuras: a pressão das alterações climáticas sobre a produção de alimentos e a sua transformação, a pressão económica provocada pela escassez de recursos e sua gestão, a pressão das políticas, acordos e estratégias governamentais (a nível global e local) ao traçarem metas para mudanças profundas nas práticas sociais de produção e consumo alimentares, a pressão da publicidade e do marketing para o consumo de produtos coletivamente desejáveis.

O setor alimentar tem respondido positivamente a muitos destes desafios, solicitando cada vez mais a translação de conhecimento das Universidades e centros de investigação para se tornarem competitivos através da inovação, e também promovendo a responsabilidade social das empresas.

## *3. Biorrefinarias: produtos de valor acrescentado e energia*

O atual conceito de biorrefinarias baseia-se na utilização de biomassa integrando a sua complexidade e diversidade estrutural, química e física, e num conjunto de processamentos de diferentes tipos tendo em vista a produção de materiais, compostos químicos e energia, numa

perspetiva de utilização integral dos recursos e da sua maior valorização. Para além da otimização de valor para a cadeia, estão também subjacentes preocupações ambientais e objetivos de minimização de impactes ecológicos. Trata-se de uma área temática transversal e multidisciplinar, onde para além das fortes componentes de ciências biológicas, químicas e de engenharia, também os aspetos sociais e económicos assumem um papel importante.

Os três Centros de Conhecimento interatuam com as outras linhas estratégicas de ação, no sentido de fornecer uma Atividade Formativa adequada e fazendo uso de metodologias inovadoras e eficientes que passam pelos laboratórios naturais e virtual das Infraestruturas de Investigação.

## **Oferta Formativa transdisciplinar para os desafios agroalimentares e florestais**

### *Objetivos*

A oferta corporizada pelo Colégio F3 pretende providenciar uma formação eclética e coerente, esbatendo barreiras que existem entre as várias áreas do conhecimento e melhorando a eficácia na resposta aos desafios da sociedade. O objetivo desta Linha de Ação é o de contribuir para reforçar a oferta de formação da U Lisboa, possibilitando a criação de pontes entre o conhecimento científico e outras formas de conhecimento residentes em diferentes atores sociais.

### *Atividades*

Os temas e conteúdos da oferta formativa privilegiarão a filosofia do Colégio F3, potenciando o acesso à oferta de conhecimentos pelas diferentes unidades integrantes e às experiências pedagógicas já desenvolvidas. Contribuir para a troca de experiências pedagógicas entre unidades orgânicas da U Lisboa e integrar avanços científicos encontra suporte numa oferta formativa interdisciplinar, multidisciplinar e transdisciplinar no âmbito das suas temáticas centrais, capaz de contribuir para a criação de soluções inovadoras relativamente aos desafios agroalimentares e florestais.

Para além de um corpo docente e investigadores com elevada qualidade e reconhecidos internacionalmente, esta oferta é enriquecida com outras formas de conhecimento através da criação de pontes com diferentes atores sociais.

A articulação as Infraestruturas de Investigação e com os Centros de Conhecimento oferece métodos pedagógicos mais eficazes e motivadores para o sucesso, permitindo o contacto imediato com a realidade e a integração na oferta formativa dos mais recentes avanços no conhecimento.

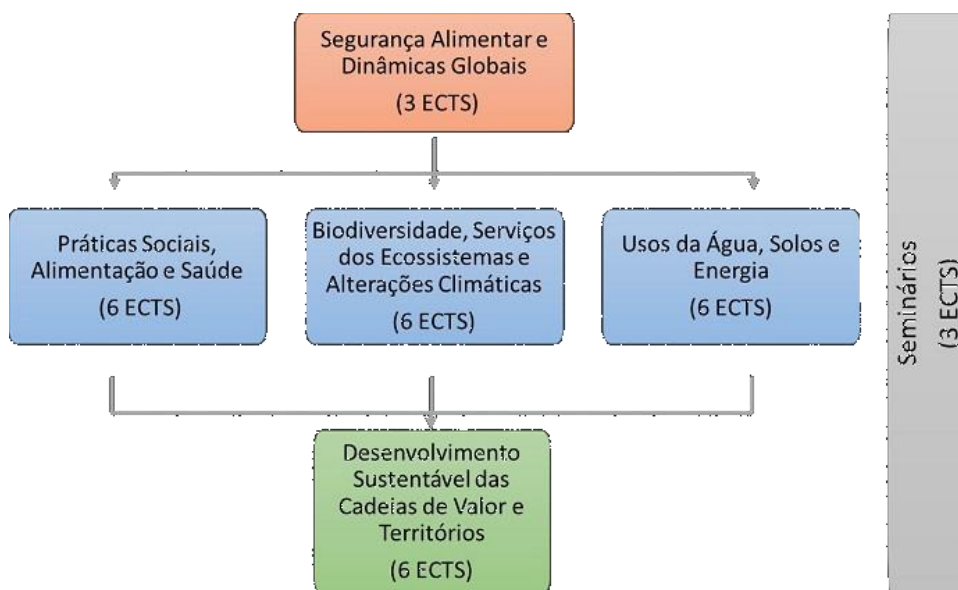
Assim, as suas componentes principais serão exercidas aos seguintes níveis:



(i) estudos de pós-graduação e desenvolvimento de um ciclo de estudos de Doutorado conjunto - “REcursos-Alimentação-SOCiedade: Dinâmicas e Soluções (REASOn)”, a registar junto da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES);

### ATIVIDADE EM DESTAQUE: REASOn

*O plano de estudos estrutura-se em torno do desenvolvimento de competências transdisciplinares de diagnóstico, análise crítica, de elaboração de soluções inovadoras, consideradas essenciais perante a natureza multidimensional, temporal e espacial dos desafios emergentes para o desenvolvimento dos sistemas agroalimentares e florestais.*



*Os programas de cada UC são atravessadas por cinco eixos: tecnologia e inovação; economia, gestão e marketing; práticas sociais; políticas, instituições e governança; ética; metodologias de diagnóstico, análise, avaliação e implementação, adequados a cada tipo de problema.*

*Os módulos oferecidos poderão integrar e constituir UCs optativas de diversos planos de estudo de Mestrado e Doutorado exteriores ao Colégio.*

*A garantia da integração interdisciplinar em cada uma destas UCs é dada pela inclusão no corpo docente de cada uma delas de pelo menos dois docentes de escolas e formações científicas diferentes (dois domínios de formação: Ciências Naturais/ Engenharias e Ciências Sociais). A transdisciplinaridade será garantida associando os parceiros estratégicos do Colégio à escolha e discussão dos casos de estudo.*

(ii) cursos interdisciplinares breves e oferta de disciplinas opcionais em cursos de licenciatura e mestrado;

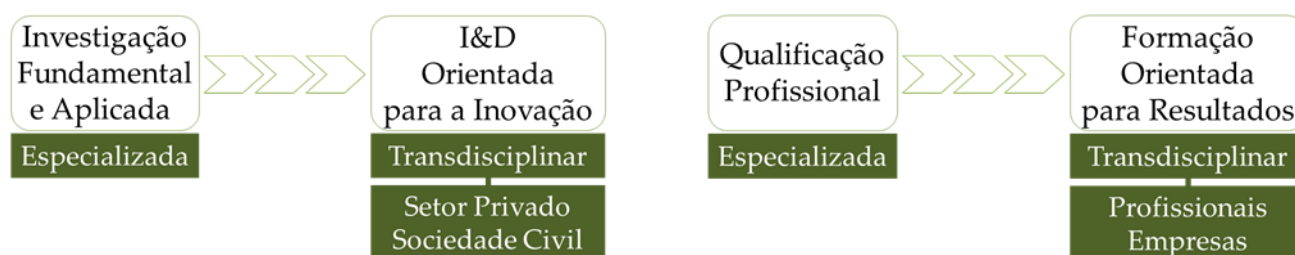
(iii) seminários e debates orientados para diversos tipos de públicos no que respeita a comportamentos alimentares e ambientais, práticas inovadoras, de desenvolvimento local, de dinamização de economias locais e incentivo à governança. A filosofia do Colégio passa por

constituir painéis multidisciplinares, que abordem os temas numa perspetiva holística, próxima dos contextos reais, necessariamente complexos.

Este conjunto de níveis mostra os usos e benefícios da oferta formativa proposta e releva a importância da articulação entre o saber científico e outros tipos de saberes, pelo que a oferta será inclusiva dos diversos atores envolvidos nas problemáticas do Colégio F3.

## RESPOSTA AOS DESAFIOS SOCIETAIS

A criação de valor na sociedade será conseguidos através de inovação e translação de conhecimento para o setor privado e sociedade civil. O atual paradigma de investigação e de formação exige transdisciplinaridade para garantir o sucesso da orientação em resultados e inovação.



O Colégio pretende ser um parceiro da indústria e de outras entidades do setor público e privado, respondendo aos desafios que lhe sejam colocados, tanto em atividades de formação como de desenvolvimento de novas soluções, podendo integrar candidaturas conjuntas a projetos de investigação, inovação ou demonstração de resultados.

Seguindo uma estratégia que passa pelo contacto direto com entidades públicas e privadas com atuação nas áreas da alimentação, agricultura e florestas, e beneficiando dos gabinetes de ligação ao exterior das diversas Escolas e da complementaridade com as Redes Temáticas recentemente criadas pela ULisboa (Agro, Saúde e Valor), o Colégio oferece os seguintes serviços:

- i) Consultoria independente, integrada e participada;
- ii) Desenvolvimento de produtos, processos e serviços orientados para resultados;
- iii) Experimentação e otimização de soluções para responder a desafios complexos (em “laboratório” ou na empresa/organização);

- iv) Cursos de especialização com foco transdisciplinar em diversos níveis formativos;
- v) Cursos de aquisição de competências para altos quadros.

## GOVERNAÇÃO E COMPOSIÇÃO DOS ÓRGÃOS

A gestão da atividade do Colégio F3 é assegurada por uma *Direção* apoiada por um *Conselho Coordenador*. A gestão tem o apoio de dois órgãos externos para a orientação estratégica, designadamente a *Comissão de Acompanhamento* e a *Comissão Externa de Avaliação*, onde estão representados atores-chave com impacto no cumprimento da missão do Colégio.

A estrutura de governação baseia-se num modelo simples e flexível, participativo e colaborativo, em que cada órgão tem as seguintes funções:

- ***Diretor(a) do Colégio***: responsável pela interlocução com os stakeholders internos à ULisboa e externos;
- ***Conselho Coordenador (CC)***: órgão executivo composto por um delegado de cada uma das áreas científicas do projeto, eleitos pelos colegas de cada uma destas áreas. O CC tem por função efetuar a gestão operacional do Colégio, mantendo a organização orientada para os objectivos e assegurar a interdisciplinaridade das abordagens do Colégio aos projectos, acções de formação e de disseminação;
- ***Comissão de Acompanhamento (CdA)***: representantes das escolas e dos parceiros não académicos, que se pronuncia junto do CC sobre as principais decisões estratégicas e de condução do Colégio;
- ***Comissão de Avaliação Externa (CAE)***: composta por especialistas internacionais das diversas áreas, a ser ouvido nos três anos de vigência do Colégio (online ou presencial) para avaliar a qualidade científica das atividades ou dos resultados e validar a perspectiva de internacionalização.

O Colégio F3 conta atualmente com 130 membros das 10 Escolas. Durante o mês de janeiro de 2016, o Colégio será aberto a novos membros e a novas Escolas da ULisboa.

## Conselho Coordenador:

Amélia Branco  
António Guerreiro de Brito  
Carlos Mendes Fontes  
Carlos Neto  
Domingos Almeida  
Dulce Freire  
Isabel Sousa  
José Lima Santos

Luís Filipe Ribeiro  
Margarida Santos-Reis  
Margarida Tomé  
Maria do Rosário Bronze  
Paula Ravasco  
Sara Amâncio  
Teresa Sousa Nunes  
Wanda Viegas (Direção)

## Comissão de Acompanhamento:

### *Membros convidados:*

António Pinho  
António Correia de Campos  
Isabel do Carmo  
João Ferreira do Amaral  
Marçal Grilo  
Paula Sarmento  
Pedro Vilarinho

### *Membros nomeados pelos órgãos de gestão:*

**FC:** Henrique Nogueira Cabral  
**FF:** Maria Eduardo Figueira  
**FL:** Ângela Maria Fernandes  
**FM:** Helena Cortez Pinto  
**FMV:** Rui Manuel Caldeira  
**ICS:** Pedro Lains  
**IGOT:** Luis Manuel Moreno  
**ISA:** Helena Margarida Pereira  
**ISEG:** Vitor Corado Simões  
**IST:** Isabel Sá Correia

## Comissão Externa de Avaliação:

Charles Godfray | **University of Oxford**  
Nathalie Gontard | **Institut National de la Recherche Agronomique (INRA)**  
Vitor M. Santos | **Wageningen University**

A operacionalização é assegurada por equipas próprias que coordenam as três *Linhas de Ação*.

### **Infraestruturas de Investigação**

*Coord.:* Margarida Santos-Reis  
Ana Paula Cláudio  
Beatriz Carmo  
Carlos Neto  
Dalila Espirito Santo  
Marta Rosales  
Dulce Freire  
Margarida Tomé

### **Centros de Conhecimento**

*Coord:* Maria Rosário Bronze  
Carlos Fontes  
Domingos Almeida  
Dulce Freire  
Idalina Sardinha  
Isabel Sousa  
Mónica Truninger  
Paula Ravasco  
Rui Malhó

### **Formação Avançada**

*Coordenadora:* Amélia Branco  
António Brito  
Catarina Ramos  
José Lima Santos  
Maria Henriques  
Marta Rosales  
Otávio Paulo  
Rui Bessa  
Mónica Truninger  
Teresa Nunes  
Tiago Domingos  
Wanda Viegas

## **RECURSOS FINANCEIROS**

Para cumprir a missão e os objetivos propostos, o Colégio tem financiamento pela ULisboa durante o período de instalação. Para o ano de 2016, o orçamento aprovado atinge um montante de 45,200.00 EUR.

As despesas em Recursos Humanos remuneram um gestor de ciência e ensino superior (GCES) e um gestor de comunicação digital (GCD). O GCES terá a responsabilidade de integrar as contribuições dos membros do Colégio, planear e desenvolver ações que possibilitem a eficiente translação do conhecimento, identificar oportunidades, apoiar a preparação de candidaturas e a gestão de projetos, e promover parcerias de valor acrescentado de I&I&D entre a academia e a indústria. O GCD terá funções de criação e manutenção do website e da plataforma digital.

O plano de financiamento do Colégio consubstancia a convicção na capacidade de assegurar o autofinanciamento para além do período de instalação e estimula a equipa a obter recursos para assegurar parte da atividade já durante o 2º e o 3º anos. A previsão para 2016 é a de conseguir um valor de 8,000.00 EUR em receitas próprias, que representará um cash flow líquido.

<b>Rúbrica</b>	<b>Total (EUR)</b>
<i><b>Recursos Humanos</b></i>	
Bolsas	28.800,00
Segurança Social	3,120.00
<i><b>Formação</b></i>	
Material de Apoio a Cursos	1.800,00
Acreditação Ciclo Doutoramento na A3ES	3.000,00
<i><b>Missões</b></i>	
Comissão de Avaliação Externa	2,500.00
Internacionalização – Formação	2,000.00
Internacionalização – Projetos	3,500.00
<i><b>Serviços Externos</b></i>	
Consumíveis de Escritório, Comunicações	500.00
Reuniões e Workshops	1,900.00
Anúncios na Imprensa	1,880.00
Material Impresso	1,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>45,200.00</b>



# COLÉGIOS DA ULISBOA



[www.colegiof3.ulisboa.pt](http://www.colegiof3.ulisboa.pt)  
Tapada da Ajuda, 1349-017 Lisboa, Portugal  
(+351) 213 653 169