

# Candidatura a Director da FCUL

**Director:** Teresa Alpuim

**Equipa:** José Manuel Rebordão, António Amorim,  
Raul Jorge, Manuel Luís Matos Lopes

---

## PROGRAMA

### INTRODUÇÃO

---

A escolha do Director é um momento muito importante na vida da FCUL e esta candidatura pretende contribuir, em primeiro lugar, para fomentar o diálogo e a reflexão sobre a nossa missão, estratégia e o nosso sistema organizativo. Pretendemos implementar novos mecanismos ou atitudes capazes de potenciar o nosso enorme capital de conhecimento científico e capacidade de inovar e transmitir conhecimento. É também uma oportunidade para fazer um balanço da forma como a Faculdade foi crescendo e evoluindo, tanto por imperativos internos como externos, e se foi adaptando a novas exigências da sociedade, tanto em termos do ensino e desenvolvimento da ciência, como do seu impacto no desenvolvimento económico.

A FCUL atravessa um período com bastantes dificuldades e constrangimentos que entendemos que podem ser ultrapassados, mas sempre no respeito por um conjunto de valores incontornáveis, nomeadamente, a **promoção da excelência** em todas as actividades que aqui desenvolvemos, o **respeito pela diversidade**, a **responsabilização** de todos e de cada um na construção de uma Faculdade cada vez mais competitiva e eficiente, e a incontornável **partilha** de realidades, experiências e desafios. Independentemente dos apoios externos, a direcção da Faculdade tem de se tornar num constante ponto de suporte e incentivo a todas as iniciativas dos docentes e investigadores de Ciências que visem uma faculdade mais aberta, interventiva e competitiva.

Verifica-se uma mudança significativa no papel e contributo que a sociedade espera das universidades em geral, muito difícil de corresponder no actual quadro financeiro, de falta de renovação do corpo docente, de défice de participação tanto de docentes como discentes em actividades comuns, e de escassa coordenação inter-universitária. Os novos desafios que enfrentamos exigem uma atitude de **mudança**, mas que só poderá ser bem sucedida se formos capazes de manter a nossa **coesão**, utilizando todas as nossas diferentes capacidades e sensibilidades de uma forma inclusiva e eficiente.

### **Forças**

A Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa (FCUL) é uma das instituições de ensino superior mais antigas de entre as que se dedicam ao ensino da Ciência em Portugal. Embora a sua fundação com o nome que ainda detém hoje seja datada de 1911, ano em que se criou a Universidade de Lisboa, a verdade é que a Faculdade de Ciências deu continuidade à Escola Politécnica, criada em 1837, pelo governo de Passos Manuel, localizando-se no mesmo edifício e com missão semelhante. Por sua vez, e sempre a funcionar no mesmo local, a Escola Politécnica fundou-se a partir do Colégio dos Nobres, estabelecido em 1761 pelo Marquês de Pombal, com origem no Noviciado da Cotovia, fundado pelos Jesuítas em 1603.

Como seria de esperar de uma instituição que se dedica há mais de 4 séculos ao ensino e com tão grande tradição científica em Portugal, o ensino e a investigação nas áreas mais fundamentais das ciências exactas e naturais é um dos patrimónios mais importantes da Faculdade de Ciências, que importa preservar, aprofundar e integrar nos desafios da sociedade actual.

Podemos dizer que dispomos de um corpo docente dedicado e muito qualificado, com um conhecimento profundo das áreas científicas que integramos, seja na perspectiva do ensino como na da investigação. O corpo docente é apoiado por um conjunto de funcionários empenhados e competentes, e todos partilhamos instalações modernas e espaçosas. Somos uma referência para os estudantes interessados em ciência, contando actualmente com cerca de 5000 alunos entre os três níveis de graduação: licenciatura; mestrado e mestrado integrado; e doutoramento.

A FCUL integra um conjunto de áreas muito diversificadas, desde as de natureza mais fundamental até áreas recentes e/ou próximas da actividade profissional e económica, e essa diversidade e abrangência constitui uma riqueza de conhecimento e de experiência que nos capacita para intervir nos problemas sociais mais relevantes.

Os nossos alunos são bem aceites no mercado de trabalho, caracterizando-se por ter boas capacidades analíticas e saber pensar sobre os problemas com que deparam, o que os torna mais capazes de encontrar soluções fundamentadas para questões complexas.

### **Fragilidades**

Uma das principais fraquezas da FCUL é a falta de rejuvenescimento do seu corpo docente que, nos últimos anos, tomou proporções verdadeiramente preocupantes. A isto acresce alguma falta de entusiasmo, em certos casos até alguma desmoralização, que resulta das poucas oportunidades de progressão na carreira, ou da falta de reconhecimento de actividades trabalhosas e difíceis mas com bons resultados, ou ainda das dificuldades em obter financiamento e/ou recursos que permitam ensinar e investigar nas melhores condições. O corpo de funcionários também não tem a dimensão necessária, principalmente em certas divisões, para responder à quantidade e complexidade do trabalho que lhe é exigido.

Por outro lado, a FCUL encontra-se muito fechada sobre si própria, o que contribui para a sua fragmentação em áreas científicas de dimensão reduzida, desarticuladas entre si, que se desconhecem ou mesmo, por vezes, que entram em competição. Não temos ainda a organização e as ferramentas de gestão que permitam incentivar uma maior interação com a sociedade nas várias vertentes da actividade universitária assim como não temos aproveitado plenamente, de uma forma coesa e organizada, a nossa diversidade e abrangência disciplinar. Algumas consequências destas fragilidades podem facilmente ser identificadas, nomeadamente:

- A oferta de cursos não está suficientemente racionalizada, com o conseqüente desperdício de recursos que se vão tornando escassos; sem uma liderança que evite essa deriva, ela reflecte demasiadas necessidades de afirmação de departamentos e grupos e subvaloriza a importância de adequar a formação dos estudantes ao mercado de trabalho;
- Muitos dos estudantes têm nas aulas uma atitude passiva, pouco participativa e sem o dinamismo próprio de quem está interessado em aprender; por outro lado, a maioria dos estudantes interessa-se pouco pelos assuntos da Faculdade que, por sua vez, os vai menorizando nos órgãos de gestão em que têm assento.
- Existem ainda poucos projectos de investigação aplicada/ inovação em parceria com empresas ou agentes económicos; não se incentiva a investigação direccionada para temas de verdadeiro impacto na sociedade, capazes de proporcionar a criação de valor económico, social e cultural; não estamos, portanto, a utilizar em pleno o nosso potencial científico e tecnológico na resolução dos problemas reais do País.
- É necessária uma maior capacidade de divulgação, não só do conhecimento científico mas de todas as actividades que aqui desenvolvemos, bem assim como mais interacção com os meios de comunicação social e a projecção de uma imagem mais forte e mais visível da FCUL.

Toda a administração e organização da FCUL assenta em processos demasiado burocratizados, principalmente no que respeita à organização do ensino e gestão académica. Mas também o que se refere à valorização dos diferentes colaboradores da FCUL, docentes e funcionários, se baseia em regras burocráticas e métricas limitadoras, por vezes injustas, incapazes de abarcar a diversidade de perfis e actividades e de motivar todos os recursos humanos para a missão da Faculdade.

### ***Oportunidades***

O nosso país atravessou um longo período de crise económica e financeira, com consequências sociais muito negativas e que ainda perduram, mas do qual começa a recuperar lentamente. Este período difícil mostrou-nos que a economia de Portugal só pode crescer de uma forma sustentada, no contexto da União Europeia e da Zona Euro, se formos capazes de produzir e, principalmente, exportar, produtos e serviços de alto valor acrescentado, recorrendo à tecnologia de uma forma mais intensiva. Esta mudança não será possível sem a capacidade de formar jovens altamente qualificados, em particular, na área das ciências e tecnologia.

As empresas reconhecem a importância crescente da ciência e da tecnologia na sua competitividade e os jovens e as suas famílias estão conscientes das boas

perspectivas de uma formação deste tipo para o mercado de trabalho. Este interesse pelo conhecimento científico abre-nos uma excelente oportunidade para atrair bons alunos, por um lado, mas também para desenvolver projectos de investigação em parceria com empresas, eventualmente, em co-financiamento público e privado.

A recente refundação da Universidade de Lisboa abre um caminho essencial para a rentabilização de meios humanos e materiais, para uma melhor definição de perfis de formação e de equipas de investigação com impacto internacional.

É também uma boa ocasião para divulgar a ciência de uma forma mais intensa, na perspectiva da sua utilização, da sua história, da sua cultura, seja entre os alunos das escolas secundárias seja na sociedade em geral.

Existem algumas oportunidades de financiamento para o rejuvenescimento do corpo docente e para o combate à precariedade, ainda que insuficientes e regulamentadas por legislação confusa e difícil de implementar, como é o caso do PREVPAP e do decreto lei n.º 57/2016, ou, mais recentemente, o Concurso Estímulo ao Emprego Científico Institucional, lançado pela FCT. O PREVPAP é, igualmente, uma oportunidade para contratar funcionários e regularizar a situação de muitos colaboradores que se encontram em situação precária, com contratos a termo certo, bolsas, etc.

## **Ameaças**

A inexistência de uma política de financiamento para o Ensino Superior, baseada em regras claras e objectivos bem definidos, é, sem dúvida, um dos principais obstáculos à tão necessária renovação do corpo docente e não docente. Apesar de algumas pequenas oportunidades que se vão abrindo, estas são manifestamente insuficientes, tendo em consideração a dimensão das nossas necessidades.

Não só o financiamento, mas toda a administração e gestão do ensino superior é regulamentada por um quadro legislativo demasiado complexo, pesado, nem sempre coerente, e difícil de interpretar e aplicar. Pode-se dizer que o Estado português, através dos seus sucessivos governos, sempre manteve uma atitude de "*micro-management*" relativamente às Universidades e a todo o Ensino Superior, o que dificulta a procura de soluções adequadas à especificidade de cada Faculdade ou Instituto e atrasa o processo de modernização e adequação aos novos desafios que a sociedade coloca às Universidades.

O processo de fusão de universidades que conduziu à criação de uma Universidade de Lisboa mais forte e com competências mais abrangentes, ainda que com aspectos muito positivos, deixou muitos problemas por resolver. Existindo várias unidades orgânicas cujas áreas de conhecimento, no ensino e na investigação, se sobrepõem, não é ainda claro como é que nos vamos articular e como é que podemos colaborar, no respeito por cada parte, de uma forma produtiva e capaz de ampliar o impacto do nosso trabalho, a nível nacional e internacional. Faltam também estímulos e apoios a uma maior interacção entre as unidades orgânicas da Universidade de Lisboa que incluem áreas de conhecimento que são complementares e que estão naturalmente predispostas a uma colaboração mais próxima. Este quadro não facilita a necessidade da FCUL definir com clareza a sua estratégia de desenvolvimento, os seus objectivos e o seu posicionamento na Universidade de Lisboa, bem assim como no sistema de Ensino Superior do país.

### ***Modernizar o ensino***

Entendemos necessário reforçar a **qualidade do ensino** procurando um compromisso equilibrado entre as competências científicas e a formação profissional, de modo a que os alunos graduados pela FCUL possam ser bem sucedidos no mercado de trabalho nacional e internacional, sendo capazes de fazer a diferença nos seus locais de trabalho. Os alunos graduados pela FCUL devem ser capazes de resolver problemas difíceis no contexto das organizações onde virão a desenvolver a sua atividade profissional, mas de uma forma fundamentada e teoricamente sustentada. Assim, devem ser implementadas medidas com o objectivo de:

- Racionalizar a oferta de ensino, poupando recursos, o que permitirá turmas mais pequenas e cargas de serviço docente menos pesadas, de modo a que os alunos sejam mais acompanhados e possam usufruir de um ambiente propício à sua participação nas aulas;
- Incentivar métodos de ensino direccionados para uma maior ligação entre a aprendizagem teórica e prática, em particular, leccionando aulas teórico-práticas mais dinâmicas, em que os alunos participem activamente e sejam avaliados de uma forma contínua; de um modo geral, incentivar a utilização de métodos de ensino inovadores, valorizando as iniciativas de sucesso e encorajando a partilha de experiências;
- Organizar a oferta formativa e os planos de cursos dando maior atenção às necessidades dos empregadores e do mercado de trabalho bem assim como ao percurso profissional de antigos alunos;
- Reforçar o ensino laboratorial das ciências experimentais, tentando reformular os laboratórios que se encontram completamente deteriorados e implementando as normas de segurança laboratorial adequadas;
- Combinar o estudo da ciência fundamental com outro tipo de aprendizagens, hoje em dia muito valorizadas pelas empresas, como por exemplo, as chamadas *soft skills*, a participação em programas de voluntariado (na continuação do que já foi implementado) e, em geral, procurar criar unidades curriculares incluindo projectos de ligação à sociedade e à actividade económica.
- Reforçar o papel das Comissões Pedagógicas de Curso e do Conselho Pedagógico em todos os aspectos ligados com o ensino, desde a construção dos planos de estudo, elaboração de programas, métodos de ensino e gestão académica;
- Promover uma cultura de trabalho e de responsabilização dos alunos na utilização do bem público que constitui o ensino universitário que é posto à sua disposição, em simultâneo com uma maior participação dos estudantes nas actividades de investigação, divulgação e de formação profissional.

## ***Ligar a investigação à inovação e à sociedade***

Sendo a investigação fundamental na área das ciências exactas e naturais um dos patrimónios mais importantes da Faculdade de Ciências, que importa preservar e aprofundar, esta não se poderá desenvolver plenamente sem nos lançarmos em mais e maiores projectos de inovação e investigação aplicada com impacto nas empresas e capazes de criar valor económico e social. De entre várias iniciativas que podem ser tomadas com esse objectivo, destacamos algumas que nos parecem de especial importância:

- Identificar áreas de grande impacto na sociedade (por exemplo, na saúde, ambiente, energia, indústria, transportes e telecomunicações, sistema financeiro, etc.) nas quais a Faculdade possa, através do apoio a equipas interdisciplinares e inter-departamentais, dar um contributo específico e diferenciado.
- Criar e/ou participar em redes de conhecimento, nacionais e internacionais, incluindo universidades, institutos de investigação e empresas, como é o caso, por exemplo, dos laboratórios colaborativos; reforçar e ampliar a colaboração com empresas com vista ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, procurando liderar a formação de clusters de conhecimento e inovação nas áreas em que podemos ser mais fortes;
- Utilizar ferramentas de gestão de recursos humanos como o regulamento da avaliação de desempenho docente ou o de concursos de contratação de docentes, para incentivar: a qualidade do ensino e dos resultados de investigação; a investigação aplicada em parceria com empresas; a formação de equipas interdisciplinares;
- Abandonar de vez as métricas como forma preferencial de avaliação dos resultados do ensino e da investigação, em favor de uma análise crítica e rigorosa da qualidade, profundidade e impacto dos resultados obtidos.
- Organizar um processo de discussão e reflexão, envolvendo **todos** os departamentos e centros de investigação em que membros da FCUL participam, com vista à definição de um plano de contratação de novos docentes e investigadores; esse processo deverá contemplar uma distribuição de recursos humanos por áreas científicas segundo critérios perfeitamente claros e coerentes, e de acordo com a estratégia da FCUL definida com o contributo de todos.

## ***Gestão: simplificar processos e valorizar os colaboradores***

A gestão da FCUL pode melhorar significativamente, principalmente no que respeita à articulação entre departamentos, coordenação de cursos e unidades de serviço, mas também noutras áreas, como a gestão de recursos humanos. Nesta vertente entendemos necessário adoptar medidas no sentido de:

- Desburocratizar e simplificar processos, tanto no que se refere à gestão de alunos/cursos como no que respeita aos procedimentos relativos às carreiras docentes. Comunicar de uma forma clara e ampla as decisões dos órgãos de gestão que devem ser fáceis de entender e de implementar;

- Prosseguir a implementação de um sistema interno de garantia da qualidade, que permita a certificação da FCUL, incluindo a criação um serviço autónomo cuja principal função seja a garantia da implementação dos processos;
- Devolver aos departamentos mais capacidade de gerir as especificidades das suas áreas científicas, no ensino como na investigação, numa lógica de respeito pelas diferentes áreas do saber, incentivando as iniciativas de natureza interdisciplinar;
- Oferecer boas oportunidades de valorização profissional a todos os funcionários da FCUL, incluindo formação profissional, independentemente da divisão ou do departamento a que estão associados;
- Melhorar a gestão de recursos humanos da FCUL, docentes e não docentes, de modo a que cada um saiba os objectivos que deve procurar atingir, no seu departamento ou unidade de serviço, e como é que esses objectivos se inserem na estratégia global da FCUL; por sua vez, esta deve dar as condições para a **realização plena do potencial de todos os colaboradores da FCUL.**

## MEIOS E MONITORIZAÇÃO

Os **meios necessários** à implementação das medidas apresentadas serão, necessariamente, escassos, e vão depender da nossa capacidade em aproveitar algumas oportunidades de financiamento e de contratação de novos docentes que se prevê que venham a surgir e que já foram referidas. No entanto, a FCUL deverá saber fazer escolhas e aplicar os seus recursos humanos e financeiros da forma mais eficiente, o que só será possível após um processo de diálogo e reflexão conjunta envolvendo a direcção, os diversos órgãos de gestão, departamentos e unidades de serviço. Não esqueçamos que a "fatia de leão" das despesas da FCUL corresponde ao pagamento de salários, de modo que uma boa gestão do pessoal docente e não docente e a capacidade de os orientar no sentido de implementar as políticas e as medidas propostas, será um dos factores principais na sua execução com sucesso.

Como já foi referido, a revisão dos regulamentos de concursos para recrutamento de docentes e de avaliação de desempenho, bem assim com as regras de avaliação implementadas no âmbito do SIADAP, são formas incontornáveis para atingir os objectivos propostos. Para além disso, é também importante financiar, certamente de uma forma moderada dadas as limitações do nosso orçamento, ou dar apoio na procura de financiamento aos projectos de inovação interdisciplinares e/ou em parceria com empresas, podendo estes vir a ser uma nova fonte de financiamento; paralelamente, este financiamento e apoios devem igualmente ser canalizados para a implementação de métodos de ensino mais modernos e capazes de atrair bons estudantes para a FCUL. É verdade que os nossos recursos financeiros são insuficientes, mas também é verdade que devemos começar a pensar "*out of the box*" para, através de parcerias, protocolos com empresas e organismos públicos para troca de serviços, consultoria, acções de angariação de fundos privados, etc., procurar os meios necessários ao nosso desenvolvimento.

A direcção da FCUL deverá acompanhar de perto a implementação de novas medidas e processos, avaliando regularmente os seus resultados, em articulação com os outros

órgãos de gestão da FCUL, em particular, o Conselho Científico, que deverá ter um papel mais activo na definição de políticas científicas e estratégias para a Faculdade. Mas o director da FCUL deve também reunir regularmente com o Conselho Pedagógico, ou pelo menos, com o seu Presidente, bem assim como reunir com os diferentes Conselhos de Departamento, no sentido de compreender melhor os seus problemas específicos, de motivar os docentes a participarem em novos projectos de ensino e investigação ou de avaliar o efeito dos mesmos em cada departamento. É importante, igualmente, reunir informação mais detalhada sobre a empregabilidade dos nossos alunos e, mais geralmente, reforçar o Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna, no âmbito de um sistema integrado de avaliação da qualidade.

### ***Praticar e incentivar a transparência***

As receitas e as despesas da FCUL têm uma estrutura bastante complexa. Recebemos financiamento através do Orçamento de Estado, por via da Universidade de Lisboa, de projectos e contratos de investigação e de vários tipos de patrocínios e apoios, e temos também receitas próprias, que decorrem do pagamento de propinas, do aluguer de espaços, etc. As nossas despesas são também de natureza muito diversa mas seria recomendável, embora difícil, obter estimativas mais detalhadas dos custos das várias atividades de ensino, investigação, divulgação, etc. que aqui desenvolvemos.

Para além dos relatórios oficiais que, naturalmente, obedecem a regulamentação técnica que a maioria dos colaboradores da FCUL desconhece, a direcção deve informar e explicar de uma forma simplificada e acessível, mas rigorosa, o modo como são alocados os recursos financeiros e humanos. Todos devem estar conscientes das dificuldades financeiras, mas também dos investimentos e das escolhas feitas pela direcção para as ultrapassar, pois só assim todos podemos dar uma contribuição significativa para a sua resolução.

A coesão da Faculdade, em particular, entre os diversos departamentos pressupõe, também, uma justa repartição dos recursos humanos e financeiros, assente em critérios claros e objectivos, que reflitam as verdadeiras necessidades de cada departamento.