

Programa de Ação

2018-2022

Luís Carriço

Candidatura a Diretor

Faculdade de Ciências da
Universidade de Lisboa

Abril de 2018

Tabela de Conteúdos

1	Sumário.....	1
2	Ciências em 2018	3
2.1	Investigação	4
2.2	Ensino	5
2.3	Inovação e ligação à sociedade.....	7
2.4	Informação, qualidade e tecnologia	9
2.5	Internacionalização, relações exteriores e imagem	10
2.6	Pessoas, organização e infraestruturas	11
2.7	Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	12
2.7.1	Forças	12
2.7.2	Fraquezas.....	13
2.7.3	Oportunidades.....	13
2.7.4	Ameaças.....	13
3	Estratégia, medidas e políticas	15
3.1	Visão.....	15
3.2	Eixos do Programa.....	16
3.2.1	Investigação	18
3.2.2	Ensino	23
3.2.3	Inovação e ligação à sociedade.....	27
3.2.4	Informação, qualidade e tecnologia.....	28
3.2.5	Internacionalização, relações exteriores e imagem	31
3.2.6	Pessoas, organização e infraestruturas	34
3.3	Estrutura de Governo	37

1 Sumário

Este documento apresenta o programa de ação da minha candidatura a Diretor da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa (FCUL). Começa por fazer uma análise de Ciências e da sua situação atual, apontando os seus aspetos positivos e negativos, as oportunidades e as ameaças a que se expõe. É indiscutível referir a qualidade da investigação em Ciências, reconhecida nesse aspeto como a melhor Escola da Universidade de Lisboa (UL), com um impacto internacional assinalável e com investigadores e Unidades de Investigação de excelência. É igualmente indiscutível a qualidade do seu ensino, patenteado nos seus *Alumni*, pela elevada taxa de ocupação da oferta formativa e pela excelência pedagógica dos seus docentes. A liderança do seu centro de incubação de empresas no seio da UL é evidente, bem como o são os seus programas de formação em empreendedorismo. Não posso fechar a caracterização positiva da FCUL sem mencionar possivelmente a sua maior força, os seus quadros técnicos e administrativos, de uma qualidade e dedicação ímpares.

Infelizmente a Escola também apresenta fraquezas. Assinalarei neste resumo aquelas que considero mais pungentes, a saber a desorganização das suas Unidades de Investigação e o seu desalinhamento com Ciências que é também reflexo de outra, tão ou mais importante, o *deficit* identitário para com a FCUL e a marca Ciências, ou ainda a ausência de uma estratégia concertada para a investigação e para os seus investigadores. Acrescentaria a estas a necessidade de uma Imagem forte da FCUL como Escola de Investigação e Ensino, que na verdade não está dissociada das anteriores, nem da inexistência de uma rede formal e ativa de *Alumni*, pelo menos tão forte e ativa como a Associação dos Estudantes da Escola.

O próximo quadriénio não é desprovido de oportunidades nem de ameaças. Nas primeiras há que assinalar o posicionamento atual de Portugal como atrator de pessoas, empresas e inovação, ou o aparente reconhecimento de algumas empresas da relevância da investigação, ensino e inovação universitária. Nas ameaças ousou apontar a concorrência universitária e a sua proatividade na captura de alunos, funcionários e financiamento, a instabilidade de financiamento da investigação e o subfinanciamento das universidades pelo orçamento de estado, ou as desconcertadas imposições da tutela na gestão das escolas de Ensino Superior.

A segunda parte deste programa apresenta um conjunto de medidas que pretendo por em marcha no mandato que se avizinha e que visam colmatar as fraquezas enunciadas e mitigar as ameaças, aproveitando algumas das oportunidades e desejavelmente reforçando as atividades em que a FCUL já é forte. Organizei as medidas nas mesmas áreas em que fiz a análise anterior, definindo assim os eixos do meu programa.

No eixo da Investigação saliento a preparação da reestruturação estratégica das Unidades de Investigação, que a meu ver deve abordar a dois problemas fundamentais: o número excessivo de unidades, que gera um sobre-esforço de gestão desnecessário e prejudicial; e a coordenação externa à FCUL, que incorre numa pragmática falta de identidade dos investigadores e dessas unidades com Ciências. Numa escola particularmente multidisciplinar, ressalvo ainda a

necessidade de potenciar projetos aglutinadores e interdisciplinares, alinhados com ensejos sociais e económicos atuais e de relevo. A montante é primordial definir a estratégia de investigação em Ciências, uma medida há muito devida, que leve em linha de conta a qualidade científica das várias áreas que a FCUL encerra, mas também as orientações do tecido científico, económico e social da região, do país e do mundo. Finalmente, não posso falar em estratégia de investigação sem mencionar a necessidade de definir a política de contratação de investigadores não docentes.

No eixo de Ensino há pelo menos duas medidas que devo mencionar: a atualização e adaptação dos métodos de ensino e a promoção da centralidade dos alunos antes, durante e depois da FCUL. A primeira, por via do Conselho Pedagógico, pretende dotar a Escola de modernidade e adequação às práticas de ensino mais atuais, forma sustentada, enquadrada no contexto nacional e suportada em exemplos de sucesso. A segunda propõe-se à criação de uma rede de Alumni forte, que contribua para Ciências das mais variadas maneiras, mas definitivamente na construção de um espírito identitário inquestionável. Para além destas, é também estratégico fazer uma revisão concertada e holística da oferta do 2º ciclo, por um lado, e do 3º, por outro.

Ao nível da Inovação há que continuar os programas em curso aumentando o seu impacto dentro e fora da FCUL. A visibilidade da FCUL, em particular no meio económico passa necessariamente por aqui, e até pela sua internacionalização.

Na vertente da Informação, qualidade e tecnologia, saliento como objetivo estratégico a longo prazo a digitalização e automação da grande maioria dos processos administrativos e a procura de certificações de qualidade, sem descurar a criação de sistemas instrumentais para um conjunto variado de atividades, desde inscrições, registos de dissertações, atendimento, avaliação de docentes e investigadores, etc.

Na imagem, internacionalização e relações exteriores muito foi feito, mas muito mais há a fazer. Neste eixo assinalo a imprescindibilidade de criar uma imagem forte, nacional e internacional, da marca Ciências como Escola de Investigação e Inovação, para além do Ensino, este sim já melhor consolidado. Junto a esta medida outras que visam estimular ações de reforço identitário dentro da FCUL ou para fora.

O sexto eixo do meu programa aborda pessoas, infraestruturas e as questões da sua organização. Estas medidas são de facto transversais e fundamentais, para que as anteriores ocorram com eficácia e passam pelo apoio aos Alunos e aos *Alumni*, pela participação de todos nas atividades da Escola, pela definição das políticas de contratação de funcionários, docentes, investigadores ou quadros técnicos e administrativos, ou pela atualização e requalificação de infraestruturas. Não queria ainda deixar de referir, outras medidas ortogonais que abaixo disseco, como o reconhecimento do mérito de todos os que o demonstrem, desde alunos, funcionários, docentes e não docentes, na investigação, no ensino e na aprendizagem, na inovação ou na gestão, ou revisão e criação de regulamentos de avaliação de desempenho de docentes e investigadores.

2 Ciências em 2018

A Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa (FCUL) é uma instituição de Ensino Superior com uma cultura de investigação dinâmica, diversificada e potencialmente multidisciplinar, num ambiente pedagógico aberto e inclusivo, com uma oferta formativa diferenciada, que potencia as sinergias inevitáveis entre as diferentes áreas científicas que acolhe, e com um crescente e tendencialmente mais estruturado apoio à inovação e à ligação à sociedade. Ciências é, em 2018, uma Escola onde é possível fazer mais e melhor investigação, melhor ensino e uma transferência de conhecimento mais proativa para o tecido industrial e a sociedade em geral.

A FCUL é hoje sustentada por sistemas de garantia de qualidade e de suporte à informação e por plataformas tecnológicas que, apesar de algumas recentes contrariedades impostas de fora, vão permitindo uma gestão cada vez mais racional das unidades de serviço, dos Departamentos e das pessoas, potenciando a abertura e o dinamismo que se deseja para as atividades fundamentais da escola, num ambiente ainda assim gerido dentro dos exigentes parâmetros impostos pelo seu enquadramento institucional.

Em 2018 é possível reconhecer em Ciências uma instituição de ensino superior melhor, mais sólida, governada de forma mais transparente, suportada por uma organização racional tendencialmente norteadas por indicadores objetivos, em que alunos e funcionários, docentes, investigadores e quadros administrativos, exercem as suas atividades com eficiência, num espírito que se pretende seja de colaboração para a excelência e culturalmente aberto, que reconhece a qualidade e que se gere por princípios simultaneamente racionais e humanistas.

Nas secções seguintes farei uma análise da FCUL em maior detalhe, que se materializa no final do capítulo numa lista necessariamente resumida das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que vejo e antevejo para a instituição. Começarei por abordar aquilo que considero os três exercícios fundamentais de uma Escola de Ensino Superior Universitário: a Investigação, o Ensino e a Inovação. Para aqueles com o espírito mais conspirativo, devo asseverar que a ordem escolhida da sua apresentação não se baseia em algum preconceito de importância ou de centralidade. Na verdade, creio firmemente que numa Universidade atual todos os exercícios referidos são igualmente relevantes e centrais. Uma Escola de Ensino Superior Universitário sem Investigação não é Superior nem Universitária; sem Ensino, não é Escola; e sem Inovação e ligação à Sociedade, define-se e torna-se cada vez mais irrelevante. Começo pela investigação simplesmente porque considero que há muito a fazer e com muita profundidade. Começo pela investigação porque considero que o Ensino, em particular o de 2º e 3º ciclos deve emanar da investigação, tornando mais fácil para mim discorrer sobre aquele depois de expor considerações sobre a primeira. Finalmente começo pela investigação porque, a Inovação no seio da Escola só pode basear-se naquilo que Ciências faz na primeira.

De seguida, abordo dois temas sem os quais a gestão dos três primeiros não é possível num mundo competitivo. O primeiro é o da Informação, simbioticamente ligado à Tecnologia e desejavelmente à Qualidade. O segundo foca a visibilidade a todos os níveis, nacional e internacional, académica, económica e social. Sejamos claros, sem uma gestão cuidada do

primeiro não há instituições eficientes. Sem uma proatividade competitiva no segundo não seremos eficazes. Por fim, analiso os aspetos, esses sim centrais, das Pessoas, das infraestruturas de suporte e da sua organização. Sem elas, estou certo, Ciências não existia.

2.1 Investigação

É inegável a qualidade da investigação que se faz na FCUL. Por via da minha participação no Conselho Científico, na Comissão Coordenadora da Avaliação do Desempenho dos Docentes, na direção duma Unidade de Investigação de Ciências e nos órgãos e comissões da FCUL, que por inerência, por eleição ou por nomeação estive envolvido, foi possível reconhecer esta qualidade de forma muito objetiva e também de forma relativamente abrangente.

A FCUL conta com docentes e investigadores que produzem resultados científicos ao mais alto nível, patente nas suas publicações em fóruns de elevada qualidade e no reconhecimento que granjeiam pelos seus pares, a nível internacional. O reconhecimento dessa qualidade científica no seio das escolas da Universidade de Lisboa (UL) foi claramente expresso ao apontar Ciências como a segunda escola da UL com maior índice de desempenho de investigação no ano de 2016, em termos absolutos, e a 1ª se contarmos o rácio da produção e reconhecimento científicos por equivalente a tempo integral (*per capita*). Considerando o posicionamento da UL no panorama nacional, e mesmo internacional, é lícito reafirmar a inegabilidade acima asseverada.

Relativamente à captura de fundos competitivos de financiamento para investigação, oriundos de instituições e empresas nacionais e internacionais, também a FCUL se revê positivamente, mesmo considerando as incoerências e a volatilidade na disponibilização de fundos nacionais, frequentemente suportada por regras pouco claras e considerações políticas nada científicas, gerida pelas entidades de apoio à ciência e à inovação. Ainda assim, Ciências conta com Unidades de Investigação da mais elevada qualidade, que, contribuindo igualmente para a captura de fundos competitivos, se suportam na qualidade da investigação que os seus membros desenvolvem.

Algumas destas Unidades encontram representação jurídica na FCUL e na FCiencias.ID, esta última criada com o intuito de agilizar procedimentos de gestão de projetos de I&D, para os quais a natureza de Ciências, como instituição de Ensino Superior público, cria obstáculos incompatíveis com a eficiência que a competição com outras instituições exige. Deve dizer-se que a sua criação como Associação, da qual a FCUL é a principal associada, juntamente com empresas de relevo em vários setores económicos, e a transição das atividades da antiga Fundação da FCUL para a FCiencias.ID demonstraram uma capacidade de gestão assinaláveis por parte dos atuais órgãos dirigentes da Escola. Outrossim, a excelência dos funcionários da FCiencias.ID, já patente na sua antecessora, é de relevar, bem como a da Direção de I&D, que, embora de dimensão bastante menor e seguindo regulamentos mais espartanos, faz a gestão dos restantes projetos da FCUL.

Finalmente, Ciências posiciona-se do ponto de vista de investigação em áreas variadas com potencial fortemente sinérgico, que endereçam problemas fundamentais para a sociedade e de uma extraordinária atualidade. Neste contexto, a dimensão multidisciplinar interna da

FCUL, aliada ao seu posicionamento numa ainda mais multidisciplinar da UL, entroncada nas fortes relações com o tecido social envolvente, nacional ou internacional, e suportada pela excelência da sua investigação, coloca-a numa posição privilegiada para se revelar com um impacto científico e de inovação acima da grande maioria das escolas de ensino superior em Portugal.

É preciso dizer, no entanto, que nem tudo é perfeito na investigação feita nesta Escola. Ao nível organizacional, por exemplo, há docentes e investigadores de Ciências dispersos em Unidades de Investigação com relações científicas evidentes, que só teriam a ganhar com colaborações mais estreitas e modelos de gestão integradores que, estou certo, deixariam a cada investigador, docente ou não, mais disponibilidade para o que realmente é relevante nesta dimensão: as atividades de investigação e as contribuições científicas delas decorrentes. Neste aspeto, considero menos positivo ainda a dispersão de docentes e investigadores em Unidades não coordenados pela FCUL, que originam uma estrutura de investigação que nem sempre traz a visibilidade e a mais valia que deveria trazer à Escola. Aliás, as regras associadas a recentes concursos de financiamento colocaram a descoberto precisamente estas fraquezas, bem como o desconcerto resultante do desalinhamento entre a organização departamental da Escola, principal de recursos humanos e materiais da investigação, e a organização das Unidades. Este desconcerto, aliado ao desconhecimento do que melhor se faz cientificamente em Ciências, obsta também frequentemente à colaboração que se deseja mais intensa entre as Unidades (e/ou os Departamentos) em projetos multidisciplinares.

Para além dos aspetos organizacionais acima referidos, a investigação é primordialmente feita por pessoas. Aqui e por via da minha participação nas discussões do Conselho Científico e da Comissão Coordenadora da Avaliação do Desempenho dos Docentes, foi possível constatar desequilíbrios, por vezes acentuados, nos resultados e indicadores de investigação, entre docentes. Antes de tirar conclusões precipitadas, estes resultados devem ser profundamente compreendidos, sobretudo agora que há dados concretos. Em primeiro lugar, a própria carreira docente universitária prevê vários tipos de atividade, para além da investigação, que, desejavelmente, devem ser complementarmente executadas. Em segundo, as diferentes áreas científicas têm ritmos de investigação e indicadores de desempenho distintos, resultando porventura da natureza intrínseca dessas áreas, das especificidades dos métodos de investigação, das formas de divulgação da ciência e dos seus resultados de investigação, ou até das oportunidades de captura de financiamento, entre outras. Considero que se estes desequilíbrios se mantiverem sem uma análise e compreensão profunda e ecuménica, que pragmaticamente resulte num modelo de melhoria contínua e transparente da qualidade da investigação, sem comprometer áreas científicas de relevo e outras componentes fundamentais da carreira académica, a FCUL perde uma oportunidade de se tornar ainda melhor.

2.2 Ensino

Ciências tem uma oferta formativa diversificada de elevada qualidade. Muitos dos seus *Alumni* desempenham a nível nacional e internacional, papéis relevantes na sociedade, em empresas do mais alto gabarito, em instituições de charneira na investigação ou na inovação,

ou em instituições de impacto social vincado, nas diferentes áreas de formação da Escola, sem exceção. Este indicador da qualidade formativa representa uma oportunidade única na divulgação da FCUL, dentro e fora de si mesma, com impacto na atratividade de novos alunos, na captura de parcerias e financiamento para a Escola e, sobretudo, na criação de uma identidade de Ciências de que todos se orgulhem. Alguns casos são já evidentes na atribuição de prémios de mérito por empresas lideradas por *Alumni* e que reconhecem em Ciências essa excelência. É também claro que este espírito e aquela oportunidade só é possível numa instituição que coloca o aluno no centro das atividades de ensino, apoiando-o e reconhecendo o seu mérito. Também aqui, a FCUL de 2018 mostra iniciativa através da criação, por exemplo, dos Diplomas e Prémios de Mérito ou do Gabinete de Empregabilidade e no reforço da Área de Mobilidade e Apoio ao Aluno.

Ainda relativamente aos alunos, há que congratular-nos com a elevada taxa de ocupação dos nossos cursos, o que revela também uma perceção de qualidade, *a priori*. No último ano, a taxa de ocupação dos cursos de Licenciatura e Mestrado Integrado foi praticamente plena (99,9%), tendo, na grande maioria dos casos, aumentado a classificação do último colocado, e muito perto disso nos cursos de Mestrado (78 a 90%), mesmo tendo aumentado o número de vagas nos últimos anos. Não é alheia a isto a intervenção de muitos funcionários, docentes e não docentes, e alunos na disseminação proativa dos cursos numa rede alargada de escolas secundárias e em feiras de emprego e divulgação.

A qualidade na formação dos alunos de Ciências, nos diferentes ciclos de estudos, está inexoravelmente enraizada na excelência dos seus docentes, na adequação dos programas dos diferentes cursos, e na eficiência das unidades de serviço de apoio. Nesta última componente, a FCUL de 2018 apresenta-se como uma organização estruturada, racional e com um controle elevado e indispensável da complexidade com que tem que lidar. Esta complexidade decorre de procedimentos nem sempre objetivos ou facilitadores, frequentemente impostos por agentes externos, das exigências internas muitas vezes extremadas dos seus intervenientes e do contexto externo de competitividade de oferta formativa que se quer de excelência e coerente, mas altamente flexível. Nestes últimos anos, não é demais notar a criação de regulamentos para todos os ciclos de estudos ou a preparação dos processos de acreditação dos cursos, a sua avaliação de acordo com o calendário da A3ES e a posterior republicação. É de salientar a eficiência da Comissão de Acreditação, criada para o efeito, e de toda a Direção Académica.

Finalmente, no meio de tantas outras mais-valias, há que assinalar a diversidade formativa ao nível dos três ciclos de estudos como uma das mais valias da Escola. Sendo uma das maiores escolas da UL, esta diversidade é potenciada e diligencia a criação de cursos interdisciplinares, que se reconhecem na FCUL, especialmente na oferta de 2º ciclo, mas também na de 1º. Ao nível do 2º e 3º ciclos é ainda patente a colaboração com outras escolas da UL e com outras instituições de ensino superior, na promoção de programas ainda mais abrangentes na dimensão interdisciplinar, e/ou com empresas, numa visão pragmática essencial nos dias que correm. É nesta interdisciplinaridade e pragmatismo que se encerra a oportunidade aberta pelos novos setores económicos e sociais emergentes.

Também na dimensão de ensino, há que apontar algumas debilidades e ameaças. Embora na organização da oferta formativa seja desejável a interdisciplinaridade interna, já a colaboração externa pode, se não for cuidada e vista numa perspetiva global da Escola, ser potencialmente prejudicial se impuser uma competição desleal com a restante formação oferecida. Salvaguarde-se que esta fraqueza é meramente potencial e só se materializa se a criação de cursos for desregrada e inconsciente da totalidade da oferta da FCUL, caso contrário as colaborações externas podem trazer uma grande mais valia a Ciências.

A organização, acreditação e regulamentação dos programas e dos ciclos de estudos são, sem dúvida, pedra basilar na gestão da componente de Ensino em qualquer escola. Na FCUL, apesar de se ter registado um importante avanço nesta matéria, há ainda muito a fazer, em particular na ligação com as novas plataformas digitais e na criação de meios mais expeditos e flexíveis de adaptação às solicitações internas e externas. Num ambiente competitivo e necessariamente dinâmico de oferta formativa, como é o do ensino superior, há que assegurar que regulamentos e formalismos não são um obstáculo à adaptação de Ciências aos novos desafios e às transformações atualmente em curso no ensino superior à escala global.

Para terminar, a existência de *Alumni* com impacto social relevante e a centralidade dos alunos nas atividades de Ensino são condições *sine qua non* para criar as oportunidades e o espírito acima referidos. Todavia, é necessário que a rede de *Alumni* seja organizada, reconhecida, acarinhada e dinamizada. Esta ideia, patente nos estatutos que a FCUL recentemente aprovou, está ainda longe de concretizar em pleno. Também no apoio e reconhecimento aos alunos, o trabalho não está completo, e talvez nunca esteja tendo em conta a centralidade dos discentes nas atividades fundamentais de qualquer escola de Ensino Superior. Finalmente, a criação de uma identidade forte de Ciências é algo que leva tempo e urge, quando, relativamente à atração de alunos, há uma sombra que deve ser tida em conta nos anos que se seguem e que resulta da evolução demográfica desfavorável em Portugal.

2.3 Inovação e ligação à sociedade

A FCUL possui atualmente o único centro de incubação de empresas de base científica e tecnológica da UL em normal funcionamento e completamente inserido no seu campus. Este centro de incubação, herdeiro de um processo com mais de 30 anos de aprendizagem da temática da transferência de tecnologia, possui hoje uma marca própria detida por Ciências, “Tec Labs – Centro de Inovação”, que é uma referência na área do empreendedorismo de base científica e tecnológica. O centro de incubação é hoje servido por uma equipa jovem, dinâmica e extraordinariamente competente, que assegura uma gestão sustentável do ponto de vista financeiro, com o duplo objetivo de prestar um serviço de qualidade no acolhimento às empresas aí sediadas e de contribuir para a dinamização do empreendedorismo no seio dos diferentes públicos-alvo existentes na Faculdade. Esta equipa conta com o apoio de um Conselho Consultivo composto por personalidades relevantes na área do empreendedorismo/desenvolvimento de negócios.

O centro Tec Labs incuba atualmente 30 empresas (21 em incubação física e 9 em incubação virtual). Destas, 15 empresas têm ligação direta a Ciências, sendo compostas por alunos e *Alumni* e/ou geradas diretamente a partir de atividades de investigação desenvolvidas na

Escola. Aloja ainda um polo de uma das Unidades de Investigação da FCUL com competências e equipamentos relevantes nas áreas da microbiologia e biologia molecular e com investigadores que têm privilegiado a ligação a empresas, tanto através da participação conjunta em projetos de investigação aplicada, como através do apoio direto às empresas incubadas, por exemplo, através da validação rápida de ideias de negócio com recurso a um conjunto de técnicas laboratoriais de elevado custo a que, de outra forma, não poderiam ter acesso.

Na área do empreendedorismo, a FCUL deu início a um processo de racionalização da oferta formativa, anteriormente fragmentada por diferentes Departamentos. Este processo permitiu, para já, a criação de uma unidade curricular de introdução ao empreendedorismo, a funcionar em ambos os semestres, vocacionada para o primeiro ciclo, e outras duas vocacionadas para alunos pós-graduados, uma delas, em parceria com outra instituição de ensino superior, em que ideias de produto/negócio são trabalhadas por alunos de ambas as Escolas e apresentadas a um painel que inclui potenciais financiadores.

Paralelamente, foi ainda desenvolvida a ideia do ScienceIN²Business, uma metodologia de incentivo e apoio à valorização económica do conhecimento científico e tecnológico gerado por Ciências. Após duas fases, uma de formação na criação de negócios, propriedade industrial, princípios de finanças, fontes de financiamento e comunicação, e outra de seleção dos melhores projetos desenvolvidos em Ciências com potencial de negócio, os projetos eleitos entram num programa de aceleração anual com acesso a mentores escolhidos de acordo com as necessidades de cada um. O ScienceIN²Business abrangeu, nas suas 3 edições, 350 formandos e recebeu 29 candidaturas de projetos, de que resultaram um licenciamento e três spinoffs em vias de fechar o primeiro investimento. O crescimento de negócios de base científica e tecnológica é claramente uma oportunidade para estas spinoffs e, por essa via, para a inovação e a transferência de tecnologia da FCUL. Deve salientar-se que se deu recentemente início a uma prática, que se deseja regular, de participação simbólica de Ciências no capital social das suas spinoffs.

Apesar do muito que foi feito, a dimensão de Ciências relativa à inovação e ligação à sociedade apresenta ainda alguns constrangimentos. Por exemplo, a unidade curricular de empreendedorismo oferecida ao 1º ciclo tem tido uma procura elevada que não se compadece com a limitação de recursos, por um lado, e por outro com a excessiva rigidez dos programas de estudos da maioria dos cursos atualmente em vigor. Estranhamente, em sentido contrário, o ScienceIN²Business cujo “mercado” são cerca de 7000 pessoas da FCUL, entre alunos, docentes e investigadores, tem uma taxa de participação bem abaixo do expectável.

Finalmente, há que referir, simultaneamente como ameaça e oportunidade, a anunciada Incubadora da UL. Ameaça pela potencial natureza competitiva na incubação de empresas. Oportunidade pela possibilidade de colaboração, estendendo o universo de potenciais clientes do Tec-Labs e permitindo a utilização de recursos humanos e materiais e a partilha de conhecimentos e serviços.

2.4 Informação, qualidade e tecnologia

A FCUL é atualmente uma escola que se pauta por ter Informação na génese de uma grande parte das suas decisões estratégicas, táticas ou operacionais. Os esforços de recolha e análise de dados relativos aos processos de funcionamento e aos resultados da sua atividade, sejam de investigação, de docência ou de gestão financeira e administrativa, são uma realidade crescente na Escola e permitem um governo equilibrado e eficaz das suas unidades orgânicas, baseada em dados reais, e por essa via com maior potencial de transparência.

É também essa mesma Informação que deverá estar na base de qualquer sistema de qualidade, seja qual for o domínio de atividade em que se enquadra. Também aqui, a FCUL de 2018 está mais eficiente. Entre outros, foi criada a Área de Estudos, Planeamento e Qualidade que apoia a recolha de dados e o seu processamento, para que todos, e não só a equipa de Direção, possam compreender, a partir de dados reais, como funciona a Escola e quais os resultados do seu funcionamento. É de assinalar também, a conclusão do processo de Avaliação de Desempenho Docente do quadriénio 2012-2015 que, para além dos resultados que desvelou, permitiu recolher dados sobre as atividades de investigação, ensino, divulgação e gestão universitária que, uma vez analisados, nos devem fazer refletir, agora de maneira informada, sobre o passado e, mais importante, sobre os caminhos futuros que queremos percorrer.

Atualmente, o acesso à Informação, a recolha dos dados e o seu processamento são impensáveis sem o recurso a infraestruturas tecnológicas adequadas. A FCUL dispõe de sistemas e plataformas tecnológicas que asseguram, na maioria dos casos, acesso rápido à Informação e, tendencialmente, formas de análise coerentes e expeditas. É certo que as imposições exteriores à Escola, de sistemas mal concebidos ou mal negociados, vieram fazer retroceder substancialmente o caminho que já tinha sido percorrido. Não obstante, a FCUL adaptou-se, sobretudo através da sua Direção de Serviços Informáticos, e hoje, pode dizer-se, encabeça os fatores de mudança na atualização desses sistemas e na procura de soluções que restabeleçam as plataformas, o acesso, a recolha e a utilização eficaz da Informação.

Também nesta dimensão muito está feito, mas muito há ainda a fazer. O levantamento de procedimentos segundo modelos e formatos oficialmente estabelecidos e aceites, na génese de qualquer sistema de garantia de qualidade, ambicione-se ou não alguma forma de certificação, não está completo, nem completamente integrado com os sistemas computacionais adequados que o devem concretizar no dia-a-dia. De igual modo, o esforço de adaptação às novas plataformas, ainda que não totalmente dependente da FCUL, está longe de atingir o nível desejado para que estas se tornem verdadeiramente num meio facilitador das atividades fundamentais da FCUL e menos num obstáculo à sua execução.

Ainda no respeitante à recolha e análise de informação é visível a indesejável redundância de esforços, decorrente frequentemente da estrutura dicotómica da organização das escolas de ensino superior do país, ou de visões menos holísticas da Informação que são necessárias para fazer sentido das várias perspetivas da atividade docente ou de investigação. Por exemplo, algumas Unidades de Investigação recolhem informação da atividade dos seus membros, que são também funcionários da Escola, que por sua vez deverá ter acesso a esses dados. A FCUL, por seu turno, deve reportar esses dados, e outros, à UL, tal como as Unidades o devem fazer

às Instituições que parcialmente as financiam. Não existe coerência nem no conteúdo, nem na forma da informação trocada entre estas entidades, recaindo na maior parte das vezes nos funcionários, docentes, investigadores ou administrativos, o ónus de repetir, reajustar e corrigir toda a informação, gerando, mais frequentemente que o desejável, inconsistências difíceis de detetar, mas que têm o inconveniente de se revelar nas piores circunstâncias.

A construção de um sistema de garantia da qualidade abrangente é uma tarefa que exige um esforço humano apreciável. Envolve um gabinete de qualidade, já criado, mas que carece de reforço substancial. Envolve, para além da já referida recolha de informação processual e de resultados, um suporte tecnológico adequado, um esforço de normalização e regulamentação, como o que foi feito para a avaliação de desempenho docente, que se deve estender às mais diversas áreas de atividade da FCUL. Não existe ainda um sistema de qualidade completo e muito menos a preparação de um modelo global de gestão certificável, pelo menos ao nível dos procedimentos, mesmo que de unidades de serviço específicas, centrais ao funcionamento da FCUL.

2.5 Internacionalização, relações exteriores e imagem

A FCUL encerra um grau de internacionalização apreciável. A nível da Investigação são vários os protocolos de cooperação e os projetos internacionais em curso, bem como as publicações coautoradas e os intercâmbios de investigadores. Ao nível do Ensino existem cursos em parceria internacional e a participação da Escola em programas de mobilidade de estudantes é comparável às demais escolas da UL. Na vertente de Inovação, são já várias as empresas do seio de Ciências que se internacionalizaram ou têm parcerias internacionais.

Nas suas relações com o país a Escola tem, em 2018, uma visibilidade maior na sociedade. O número e qualidade de eventos de divulgação cresceu e melhorou nos últimos anos. As ações nas escolas e para o público estudantil adoleceram, sentindo-se já nos números o seu impacto na atração de alunos para os nossos cursos. A tal não é alheio o empenho da Área de Comunicação e Imagem e as iniciativas que foram tomadas na mudança e modernização da imagem, que em última instância se expõem nas suas formas materiais e, nos dias de hoje, especialmente nas suas formas digitais.

No entanto, o trabalho nestas dimensões está longe de estar concluído. Do ponto de vista de imagem e comunicação a escola granjeia hoje uma boa visibilidade como instituição de ensino. No entanto, apesar da elevada qualidade da sua investigação e inovação, a divulgação da FCUL como escola de investigação fica muito aquém do que seria desejável. E esta é uma responsabilidade de todos, desde investigadores, Unidades de Investigação e FCiências.ID, a docentes e Departamentos, alunos e respetivas Associações, funcionários em geral e Unidades de transferência de tecnologia, Unidades de serviço e Associação dos Trabalhadores. Ciências não é ainda completamente a referência identitária que deveria ser para todos.

Ainda relativamente à imagem e agora na perspetiva da sua abrangência é, também aqui, possível fazer mais. Há que completar os aspetos de internacionalização e alargá-los exaustivamente a todos os meios de divulgação, em particular nas suas formas digitais. Nestas, há ainda que cumprir as recomendações com impacto no acesso à informação, não só

aquelas que decorrem de formatos normativos e de políticas de acesso aberto, mas aquelas que permitem o acesso à informação pública por todos os cidadãos, sem exceção. Esta é uma obrigação moral e ética, imposta, a muito breve trecho, às instituições públicas, por via da diretiva Europeia (2016/2102). Adicionalmente, é desejável procurar mecanismos alternativos de divulgação da FCUL, olhando de modo focado para mercados potencialmente interessantes e que possam, simultaneamente, alargar a base de investigação, de prestação de serviços e de empreendedorismo de Ciências, almejando a uma Escola cada vez mais global.

2.6 Pessoas, organização e infraestruturas

Por tudo o que atrás foi exposto, só é possível concluir que a FCUL conta em 2018 com pessoas – alunos e funcionários docentes e não docentes - dinâmicas que desenvolvem o seu trabalho num ambiente que se quer aberto, colaborativo e também competitivo, características fundamentais no caminho para a excelência. É visivelmente crescente a participação dos funcionários de Ciências nas atividades da Escola, seja ao nível das atividades cívicas, democráticas ou institucionais. De relevar e apenas como exemplo pela sua visibilidade e relevância, a criação da associação Ciências Solidária, a elevada participação nas recentes eleições do Conselho de Escola e as educativas ações de promoção da segurança e saúde no trabalho.

Também ao nível da organização e reforço das unidades de serviço, a Escola melhorou, apesar de todas as restrições orçamentais impostas por um orçamento de estado de valor sucessivamente decrescente. Para além das anteriormente referidas, as Direções de Recursos Humanos e Financeira e Patrimonial são fortemente responsáveis pela qualidade e eficiência da FCUL na gestão de pessoal, na gestão financeira e orçamental e no indispensável apoio que dão à Direção no governo da Escola. Ainda nesse domínio, a FCUL conta agora com um Gabinete Jurídico de qualidade, com uma dimensão que finalmente se adequa à da Escola e aos desafios que crescentemente se lhes apresentam. Globalmente, aliás, não é demais frisar a excelente qualidade dos quadros administrativos e técnicos que a compõem e que só graças ao seu esforço e dedicação é possível manter a maioria dos serviços em pleno funcionamento.

Essa dedicação é também notória nas Estruturas Associativas em que a Escola se revê estatutariamente há longa data, a saber a Associação dos Estudantes (AEFCL) e a Associação dos Trabalhadores (ATFCUL). Uma e outra são responsáveis pela dinâmica na organização de eventos de relevo na divulgação da Escola e de atividades que contribuem para a criação de um espírito identitário de Ciências mais forte. É de assinalar ainda o esforço de adaptação destas Associações aos novos espaços que lhes foram assignados e à dinâmica indispensável de serviços de suporte com que a FCUL atualmente encerra. Pode afirmar-se que a AEFCL e a ATFCUL são associações robustas com que Ciências conta e deve continuar a contar.

A FCUL tem procedido, na medida das suas capacidades financeiras, à manutenção e melhoria das suas infraestruturas, contribuindo para que o espaço da FCUL se constitua como um ambiente de trabalho agradável, que convide à eficiência. Como exemplos, podem referir-se: a requalificação do C1, com novos laboratórios, espaço estudante e sala de estudo; ou a criação da sala de atos. A este esforço, não é alheia a excelente equipa que constitui a Área de Serviços Técnicos. É notável o esforço recente nas ações relativas à segurança e

sustentabilidade, não descurando a enorme tarefa de conservação dos edifícios e apoio à gestão do acesso e ocupação dos espaços. Deve ainda assinalar-se o esforço de racionalização na utilização dos espaços e a qualidade dos serviços de biblioteca.

No entanto, também nestas dimensões há mais a fazer e algumas fraquezas a assinalar. A primeira relaciona-se com uma urgente necessidade de contratações e rejuvenescimento do corpo docente, que esbarra, mais uma vez, numa política nacional de financiamento e contratações para o ensino superior restritiva e, provavelmente a maior ameaça, (des)governada por medidas avulsas que ignoram a realidade das escolas. Não só no corpo docente, mas estendido a todos os funcionários, a dificuldade de contratar e promover quem por mérito assim o devia ser, esbarra de novo na mesma política, ela própria ameaçada pela imprevisibilidade, ou pela infeliz previsibilidade, das decisões tutelares.

Outra, não menos importante, relaciona-se com a falta de clareza sobre o enquadramento da carreira de investigação na FCUL e da sua articulação com a carreira docente ou com a docência, para além do papel das Unidades de Investigação ou da entidade jurídica que as gere, a FCiencias.ID. As recentes investidas ministeriais nesta área, na tentativa de resolver um problema mais profundo, o da precariedade do emprego científico, a montante decorrente da dicotomia imposta entre investigação e ensino e a jusante da incapacidade de o tecido económico reconhecer o valor dos doutorados, não só vem confundir o papel dos investigadores na Universidade e o desta para com os investigadores, como impor obrigações às escolas que deveriam, pela sua autonomia, definir a sua própria estratégia. Aqui, revela-se a ameaça de uma solução que não resolve, de facto, a precariedade dos investigadores, colocando em risco a sustentabilidade da Escola a longo prazo.

Também relativamente às infraestruturas há muito a melhorar. Em particular, há fachadas que necessitam de requalificação, há edifícios cujas condições de conforto deixam algo a desejar, etc. Indiretamente, por via da minha área de investigação, foi-me ainda possível compreender que, embora os regulamentos sejam cumpridos, a acessibilidade física a vários espaços e serviços não mostram as condições que deveriam para facilitar verdadeiramente o acesso a pessoas de mobilidade reduzida ou com deficiência visual.

2.7 Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Apresenta-se abaixo a síntese das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças acima examinadas.

2.7.1 Forças

- Qualidade da investigação e o seu reconhecimento nacional e internacional
- Unidades de Investigação de excelência
- Investigadores, docentes e não docentes, de elevado mérito
- Potencial sinérgico de colaboração em áreas interdisciplinares de relevo
- Qualidade e diversidade multidisciplinar do ensino
- Elevada taxa de ocupação da oferta formativa
- Qualificação do corpo docente e qualidade pedagógica
- Primazia como centro de incubação de empresas de base científica e tecnológica da UL

- Programas de formação e incentivo ao empreendedorismo
- Crescente aposta na Informação como centro da tomada de decisão
- Aposta crescente num sistema de garantia de qualidade
- Forte capacidade de adaptação tecnológica e contribuição para os sistemas da UL
- Qualidade e proatividade na divulgação da FCUL como Escola de ensino superior
- Regulamentação de todos ciclos de estudos e acreditação dos cursos
- Qualidade das unidades de serviço
- Esforço e dedicação ímpares dos seus quadros técnicos e administrativos

2.7.2 Fraquezas

- Migração de investigadores e Unidades de Investigação para fora da FCUL
- Fragmentação de Unidades de Investigação e desalinhamento com os Departamentos
- Fragmentação da oferta de 2º ciclo e enquadramento global na Escola
- Rigidez nas estruturas de suporte e sobre-regulamentação da lecionação
- Inexistência de uma rede formal de *Alumni*
- Incompletude da informação e das soluções tecnológicas necessárias
- Incompletude do sistema de garantia de qualidade
- *Deficit* de regozijo identitário com a FCUL
- *Deficit* de conhecimento interno da investigação de qualidade que se faz na FCUL
- *Deficit* na divulgação da FCUL como Escola de investigação e inovação
- *Deficit* de reconhecimento/incentivos ao mérito de investigação, ensino e inovação
- *Deficit* na colaboração interdisciplinar na FCUL, em todas as atividades
- *Deficit* de apoios e reconhecimento de mérito dos alunos
- Indefinição do papel da carreira de investigação na FCUL

2.7.3 Oportunidades

- Enquadramento na maior universidade do país
- Portugal como país atrator de pessoas, empresas e investimento
- Posicionamento privilegiado no seio dos países de expressão portuguesa
- Programas de financiamento da investigação diversos e fortemente interdisciplinares
- Tecido económico mais consciente da relevância da investigação universitária
- *Alumni* em posições de charneira para fomentar colaborações e atração de estudantes
- Reorientação dos candidatos ao ensino superior para áreas de Ciências
- Transformação do ensino superior no mundo
- Competência técnica e com potencial impacto nas tecnologias de informação da UL
- Competências para que se torne na 1ª escola do ensino superior digitalmente acessível
- Programas de financiamento extra-nacionais

2.7.4 Ameaças

- Concorrência universitária na UL, na região, no país e a nível internacional
- Concorrência na captação de recursos (humanos e financeiros) para I&D e docência
- Instabilidade do financiamento público de investigação e subfinanciamento do OE
- Imposições externas à gestão interna e indefinição de políticas para o ensino superior
- Insustentabilidade das iniciativas irrefletidas de emprego científico

- Evolução demográfica desfavorável em Portugal
- Solicitações que requerem adaptação rápida da oferta formativa face a novos desafios
- Forte proatividade e influência da competição na disseminação das respetivas escolas
- Espírito identitário e coeso de escolas competitivas

3 Estratégia, medidas e políticas

Qualquer estratégia que se adote para a gestão da FCUL tem que se enraizar nos seus Princípios Fundamentais, tal como estatutariamente definidos. Transcrevem-se abaixo três artigos basilares desses princípios, sobre os quais assentam a Visão e os Eixos do Programa de Ação que aqui se apresentam:

Artigo 2.º - Missão

A Faculdade tem como missão expandir os limites do conhecimento científico e tecnológico, transferir esse conhecimento para a sociedade e promover a educação dos seus estudantes através da prática da investigação e desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem permanente, valorizando o pensamento crítico e a autonomia intelectual.

Artigo 3.º - Princípios

1 — *A Faculdade rege-se pelos princípios da liberdade intelectual e do respeito pela ética académica, do reconhecimento do mérito, da valorização social e económica do conhecimento e do estímulo à inovação.*

2 — *A Faculdade assenta o seu modelo de organização na definição participada das estratégias e na escolha das lideranças.*

Artigo 4.º - Qualidade

A Faculdade reconhece a importância primordial da avaliação da sua qualidade e desenvolverá os instrumentos necessários para esse fim.

3.1 Visão

A FCUL em 2022 será uma referência Nacional como instituição de Ensino Superior, Investigação e Inovação. O nome da FCUL será inquestionável e inconfundível em qualquer área da sociedade e a noção de conhecimento científico e tecnológico de excelência será indissociável das marcas Ciências ou FCUL. Cada um dos seus membros, Alunos e Funcionários, sejam docentes, investigadores e quadros técnicos e administrativos, ou ex-membros terão orgulho em identificar-se com Ciências e a FCUL.

Em 2022, o reconhecimento do mérito da investigação feita na FCUL manterá a primazia no seio da Universidade de Lisboa, tornando-se ainda mais notório no contexto Universitário e de Investigação nacional e internacional, em que já se releva, mas sobretudo no tecido económico e na sociedade em geral onde hoje apresenta o maior *deficit*. O reconhecimento da investigação de qualidade de qualquer dos seus docentes ou investigadores ou das estruturas de investigação em que estes se afiliam será, senão na totalidade, tendencialmente ligada à FCUL, de forma inequívoca. As taxas de sucesso na captura de financiamento de investigação melhorarão, bem como a percentagem do orçamento global da FCUL que daí deriva.

Os graduados e pós-graduados da FCUL, em 2022, usufruirão de um reconhecimento ainda maior pelo tecido social e económico, dentro e fora do país, em consequência da qualidade e

diferenciação da sua formação científica, profissional e humana, com impacto na empregabilidade, na atratividade dos novos alunos, e também, na consolidação de uma rede de *Alumni* que, pela sua identidade em Ciências, se retroalimenta nesses impactos e na procura crescente de parcerias e colaborações com a FCUL. Mais, em 2022 as taxas de sucesso académico serão mais elevadas, melhorando aqui também a eficiência do processo formativo. Não sendo provável o aumento de vagas ao nível do primeiro ciclo, tendo em consideração o impacto da evolução demográfica desfavorável em Portugal, em 2022 ter-se-á uma formação de 2º ciclo, seja científica ou profissionalizante, e de 3º ciclo, mais plenas e determinantes.

Em 2022 a FCUL terá um maior e mais consolidado tecido de empresas que beneficiam do seu saber e das infraestruturas de empreendedorismo que a Escola criou, com claro benefício para as partes envolvidas e muito em especial para a FCUL. Também a colaboração com empresas em projetos financiados por estas ou por fontes externas será mais alargada e eficiente, contribuindo com mais substância para o orçamento e prestígio global da Escola.

A FCUL em 2022 revelará uma estrutura organizacional mais coerente e uma gestão mais eficaz e transparente, suportada num conjunto de serviços de excelência, capazes de responder às necessidades das atividades de investigação, ensino e inovação, e incorporar rápida e coerentemente aquelas que provêm de novos desafios ou imposições externas. Em 2022 o sistema de informação automatizará a grande maioria dos processos, tornando a atividade dos serviços e da gestão ainda mais eficientes e eficazes, e incorporará um sistema de garantia de qualidade que permitirá que essa eficiência e os resultados das atividades da Escola sejam transparentes e rastreáveis.

Finalmente, em 2022, a FCUL será mais competitiva na contratação de docentes, investigadores e quadros técnicos e administrativos, que associarão a Escola a um ambiente que reconhece e valoriza o mérito, gerido de forma racional, eficiente e sustentável, que lhes retribui com uma envolvente onde a liberdade e a responsabilidade intelectual imperam.

3.2 Eixos do Programa

Este programa de ação reveste-se de um conjunto de medidas que se organizaram nos seis eixos abaixo detalhados, em coincidência com as dimensões de análise acima efetuadas. Os eixos e as respetivas medidas confluem de forma necessariamente interdependente numa orientação estratégica que visa:

*Afirmar a FCUL como referência de Investigação, Ensino e Inovação
Universitária, ao nível nacional e internacional*

Optou-se por apresentar as medidas em cada Eixo de acordo com a sua urgência e viabilidade temporal da sua concretização que, naturalmente decorre da sua complexidade operacional e política. As medidas de curto prazo, a serem tomadas ao mais breve trecho, resultam de atividades já iniciadas no mandato da Direção anterior ou de outras a elas associadas, requerendo, em alguns casos a sua conclusão antes do final do ano corrente. Como medidas

de médio prazo apontam-se aquelas que pretendo ver concluídas durante o quadriénio, pelo menos em fase operacional, independentemente de melhoramentos que possam inevitavelmente acontecer *a posteriori*. Finalmente, as medidas a longo prazo englobam aquelas que, normalmente, por determinações externas à Escola, ou pela perceção da complexidade que encerram, dificilmente poderão ser concluídas no período desta candidatura, mas que, não obstante, devem ser preparadas e orientadas pelo impacto estratégico que podem ter na excelência e reconhecimento da FCUL.

Investigação

- INV 1. Revisão do regulamento de avaliação de desempenho dos docentes (RADD)
 - INV 2. Conclusão do regulamento de serviço docente (impacto na investigação)
 - INV 3. Compreensão do papel dos investigadores não docentes na FCUL
 - INV 4. Criação do regulamento de avaliação de desempenho dos investigadores
 - INV 5. Promoção e reconhecimento do mérito científico
 - INV 6. Definição da política de contratação de investigadores não docentes
 - INV 7. Definição da Agenda de Investigação de Ciências
 - INV 8. Preparação da reestruturação das Unidades de Investigação
 - INV 9. Potenciação de sinergias intra-escola através em projetos aglutinadores
-

Ensino

- ENS 1. Revisão da componente de valorização do ensino do RADD
 - ENS 2. Conclusão do regulamento do serviço docente
 - ENS 3. Promoção e reconhecimento do mérito pedagógico
 - ENS 4. Adaptação dos métodos de ensino
 - ENS 5. Revisão da oferta do 2º ciclo
 - ENS 6. Revisão da oferta do 3º ciclo
 - ENS 7. Acreditação e avaliação dos cursos
 - ENS 8. Fomento da participação ativa do Conselho Pedagógico
 - ENS 9. Promoção da centralidade dos Alunos antes, durante e depois da FCUL
-

Inovação e sociedade

- ILS 1. Reforço do acompanhamento de processos de Propriedade Intelectual
 - ILS 2. Racionalização da oferta formativa na área do empreendedorismo
 - ILS 3. Dinamização da participação da comunidade no processo ScienceIn2Busines
 - ILS 4. Promoção da imagem externa da área da Inovação
 - ILS 5. Internacionalização do Tec Labs
-

Informação, qualidade e tecnologia

- IQT 1. Criação do sistema de suporte à avaliação dos docentes e investigadores

- IQT 2. Alinhamento com as diretivas de Proteção de Dados Pessoais
- IQT 3. Melhoramento do processo de inscrições de 1º ano
- IQT 4. Conclusão da plataforma de registo de dissertações
- IQT 5. Criação da plataforma de atendimento automático e à distância
- IQT 6. Reposição das funcionalidades antigas no sistema atual e a sua extensão
- IQT 7. Levantamento e formalização dos procedimentos e indicadores de sucesso
- IQT 8. Digitalização e automação dos procedimentos administrativos
- IQT 9. Certificação de qualidade

Internacionalização, relações exteriores e imagem

- IRI 1. Fomento da visibilidade da FCUL como Escola de Investigação e Inovação
- IRI 2. Concretização das diretivas de acessibilidade digital e acesso aberto à informação
- IRI 3. Consolidação da Imagem de Investigação, Ensino e Inovação
- IRI 4. Estímulo às ações de reforço identitário internos à FCUL
- IRI 5. Criação e divulgação de uma imagem forte de serviços ao exterior
- IRI 6. Apoio a palestras de Excelência
- IRI 7. Internacionalização de júris de doutoramento

Pessoas, Organização e Infraestruturas

- POI 1. Definição de novas políticas de fomento da participação ativa
- POI 2. Apoio à organização de atividades dos *Alumni*
- POI 3. Apoio aos Alunos e reconhecimento do mérito
- POI 4. Contratações na carreira administrativa e reconhecimento do mérito
- POI 5. Definição da política de contratação/progressão de docentes e investigadores
- POI 6. Conclusão da atualização da infraestrutura de redes sem fios
- POI 7. Requalificação das infraestruturas

3.2.1 Investigação

Este Eixo tem como objetivo fundamental dotar a FCUL de um impacto ainda mais relevante do ponto de vista da investigação, com diálogo, estratégias participadas e consensuais, e capacidade de adequação aos desafios que se lhe apresentam, tratando todos os seus potenciais atores de forma justa e transparente, baseada numa visão comum da excelência científica que deverá ser incentivada e reconhecida sempre que se manifeste, e que no processo crie um espírito identitário que se centre primariamente na FCUL e nas Unidades de Investigação por ela coordenadas.

Medidas a curto prazo

- INV 1. Revisão do regulamento de avaliação de desempenho dos docentes:** Os dados recolhidos e a reflexão feita sobre o processo de avaliação recentemente concluído, e que ainda carece de aprofundamento, deve dar origem à revisão do regulamento de avaliação de desempenho dos docentes (RADD), de forma a torná-lo mais justo

e a refletir melhor a procura de excelência da Escola e a diversidades de perfis e saberes que esta encerra.

Em 2019 deverá iniciar-se um novo processo de avaliação de desempenho dos docentes sobre o triénio 2016-2018. No triénio seguinte, se nada for feito até ao final de 2018, só poderá ser formalmente aplicado o regulamento atual, aprovado em 2016 que, tendo revelado características muito positivas na avaliação recente, mostrou igualmente algumas fragilidades que urge mitigar. É, pois, urgente a revisão do atual regulamento de avaliação de desempenho de docentes.

A sua conclusão em 2018 permitirá ainda aplicá-lo em regime opcional, tal como aconteceu com o anterior, agora relativo ao período 2016-18. Possibilitará ainda recolher novos dados sobre as atividades desenvolvidas pelos seus docentes, que potenciam um melhor conhecimento da Escola e conseqüentemente uma gestão mais transparente, contribuindo para o sistema de garantia de qualidade.

Naturalmente este regulamento não se esgota no eixo da investigação, sendo abordado no eixo seguinte, como poderia sê-lo ainda na inovação ou mesmo na divulgação ou nos aspetos da gestão das pessoas. No entanto, a sua relevância nos dois primeiros é suficiente para que aqui seja apresentado, não tanto pelo facto de ser um regulamento, mas mais porque nele se reflete parte da estratégia da escola, neste caso, para a investigação e para o seu equilíbrio com as restantes atividades.

INV 2. Conclusão do regulamento de serviço docente (impacto na investigação): Os dados obtidos nos processos de avaliação de desempenho dos docentes revelam, entre outros, diferentes apetências pelas diversas componentes que a carreira docente universitária considera, entre as quais a componente científica que se reveste de uma enorme importância. Esta diversidade, positivamente refletida na revisão do regulamento anterior em todas as suas componentes, não pode também deixar de ser considerada nas horas letivas exigidas a quem, por via das suas qualidades, é excelente na componente de investigação.

Deixar estas decisões simplesmente a cada um dos Departamentos gera muitas vezes sentimentos de injustiça que devem o mais possível ser evitados numa Escola que se pretende de gestão transparente. Um regulamento de serviço docente que englobe estas considerações, e outras melhor enquadradas no Eixo do Ensino, são apanágio dessa transparência e de uma gestão mais justa.

INV 3. Compreensão do papel dos investigadores não docentes na FCUL: Em articulação com o Conselho Científico e à luz dos recentes acontecimentos lançados pelos concursos de emprego científico, é urgente que a Escola perceba o que pode oferecer aos seus investigadores não docentes e de que forma estes devem contribuir para a excelência da Escola.

A carreira de investigação existe e atualmente as escolas de Ensino Superior têm sentido uma grande coerção da tutela para a contratação de investigadores. De entre estes, existem profissionais de elevada qualidade que contribuem

sobremaneira para a investigação atribuída à FCUL, sendo, por conseguinte, fundamentais para a Escola de excelência que se pretende alcançar. Por outro lado, as escolas, e a FCUL não é exceção, maioritariamente financiadas por verbas indexadas ao número de alunos que as frequentam, vivem com recursos escassos para cobrir as horas de lecionação que lhe são exigidas, exigindo um sobre-esforço por vezes desgastante aos docentes, que, no final, são avaliados em procedimentos concursais pela sua investigação mais que pelo esforço letivo que desenvolvem.

Compreender o papel dos investigadores na FCUL e as responsabilidades da FCUL para com estes, a sua articulação com os docentes, o seu enquadramento na Escola, ao nível dos Departamentos, das Unidades de Investigação ou da FCiências.ID e as formas de promover oportunidades condignas e sustentáveis para os acolher na FCUL é não só uma necessidade, mas uma questão moral e ética.

Esta medida, urgente, está intrinsecamente ligada com outra, de médio prazo abaixo descrita, que pretende definir a política de contratação de investigadores.

INV 4. Criação do regulamento de avaliação de desempenho dos investigadores: A FCUL, tal como o fez para a atividade dos docentes, deve criar um regulamento de avaliação do desempenho dos seus investigadores.

Esse regulamento deve em primeira mão ser coerente com a medida anterior e, também como o anterior, não se esgota nas medidas de curto prazo. No entanto, sendo previsível a contratação a breve trecho de investigadores para a FCUL e/ou para a FCiências.ID é indiscutível a urgência de um regulamento, que não pode ser (des)governado por objetivos vagos e gratuitos, antes pelo contrário, precisando encontrar reflexo dos regulamentos de avaliação de desempenho dos outros atores da Escola que também têm objetivos de investigação. Naturalmente não se trata do mesmo regulamento porque são carreiras diferentes, como deverá ser patente na conclusão da medida INV 3.

Medidas a médio prazo

INV 5. Promoção e reconhecimento do mérito científico: Deve ser criada uma política de incentivos e reconhecimento do mérito científico de excelência, desejavelmente alinhada com a política de reconhecimento assumida pela distribuição orçamental da Universidade de Lisboa e com os regulamentos de avaliação de desempenho dos docentes (nas componentes de investigação) e dos investigadores.

O reconhecimento do mérito é um princípio estatutário da FCUL, e a sua aplicação à componente científica, uma das forças norteadoras de uma Universidade de excelência, não pode ser descurada. A Universidade reconheceu isso recentemente e a FCUL, em particular, colheu desse reconhecimento. Seria no mínimo injusto que esse reconhecimento não se transmitisse para o interior da Escola, mostrando a todos os seus membros o que a Escola e a Universidade consideram excelência de investigação, independentemente, mas não alheia, das opiniões que cada um tenha daquilo que a caracteriza.

Esta medida ambiciosa regulamentar os mecanismos de recompensa da investigação de excelência, que forem legalmente passíveis de concretizar, e que deverão ser atribuídos aos investigadores, docentes ou não, da FCUL. Em termos gerais, estes mecanismos devem regular-se por princípios que se revejam nos correspondentes da Universidade, nos da Escola, refletidos nos regulamentos de avaliação de desempenho, e indubitavelmente na identificação com Ciências e com as Unidades de Investigação por ela geridas.

INV 6. Definição da política de contratação de investigadores não docentes: A prazo não muito longo, a medida INV 3 deve dar origem a uma política transparente de contratação de investigadores de carreira, que leve também em consideração a política de contratação de docentes, as necessidades da Escola, a capacidade de atração de investigadores das diferentes áreas científicas da FCUL, a contratação entretanto concluída de investigadores pela FCiencias.ID e a sustentabilidade da FCUL a longo prazo.

Na verdade, esta política não pode ser alheia a todas as restantes que aqui são apresentadas, em especial nos três Eixos programáticos de atividade fundamental da FCUL, devendo ser amplamente debatida na Escola e emergir o mais consensualmente possível de um debate profundo no Conselho Científico. Deve ainda, porque as medidas INV 3 e INV 4 são fustigadas por urgências impostas exteriormente, retomá-las aprofundando questões como as atividades de docência e orientação de alunos, por exemplo, por estes investigadores, de carreira ou não.

INV 7. Definição da Agenda de Investigação de Ciências: Mais uma vez, também nesta medida o papel do Conselho Científico é fundamental, podendo mesmo ser asseverado que este é um dos seus papéis basilares.

Outrossim, o debate não se deve confinar aos membros do Conselho Científico, eles próprios investigadores com visões normalmente aguçadas do que é estratégico e de qualidade. Deve ser alargado, articulado com a Comissão Externa de Aconselhamento, vertida nos Estatutos mas ainda por concretizar, e suportar-se em dados o mais objetivos possível, como sejam, apenas por exemplo, aqueles que se refletem na atividade de investigação dos investigadores da FCUL, docentes ou não, nas linhas de financiamento em antevisão nacionais e especialmente internacionais, nos desafios sociais da atualidade, etc.

Internamente e para evitar visões distorcidas, a FCUL deverá promover o diálogo alargado e proporcionar formas de debate, colaboração e disseminação inter/multidisciplinar que permitam que qualquer tomada de decisão seja informada, racional e transparente, como se deseja para uma qualquer decisão ao nível de instituições que por excelência o deveriam ser (informadas, racionais e transparentes).

Medidas a longo prazo

INV 8. Preparação da reestruturação das Unidades de Investigação: A explosão do número de Unidades de Investigação em algumas áreas científicas da FCUL, a deslocação de membros da FCUL para Unidades coordenadas fora do seu seio, ou mesmo o desalinhamento da estrutura organizacional bicéfala que foi e ainda é imposta às escolas de Ensino Superior, requerem uma solução concertada de toda a comunidade de investigadores da FCUL, docentes ou não, que mitigue as consequências que dali advém, nomeadamente a micro gestão, a sobre competitividade interna, ambas desgastantes, ou a identificação da investigação feita na FCUL em escolas da concorrência.

Padecendo de restrições temporais impostas pela entidade pública financiadora da investigação em Portugal, esta reestruturação não pode ser efetivamente concluída durante o mandato desta candidatura. No entanto, e acreditando nos prazos estabelecidos por aquela entidade, que raramente são cumpridos, é certo, a submissão de novas unidades ou reestruturação das existentes deve surgir imediatamente após o final do mandato.

Não sendo uma matéria simples, exigirá empenho, compromissos e consensos, mas deve ser um ensejo comum a todos, que a prazo tornará a FCUL mais forte. Se assim for, será possível em quatro anos desenhar uma organização de Unidades de Investigação, juridicamente enquadradas pela FCiencias.ID, onde todos os investigadores ou docentes sob contratos da FCUL ou da Fciencias.ID se afiliarão, com muito poucas exceções profundamente justificadas, e com a qual se identificarão plenamente, seja na Unidade, na Associação e, sempre, na FCUL.

INV 9. Potenciação de sinergias intra-escola em projetos aglutinadores: O carácter multidisciplinar da nossa escola, que a distingue de outras da UL, a qualidade da sua investigação, suportada investigadores, docentes ou não, de elevado mérito e Unidades de Investigação de excelência, e a sua ligação à inovação e à sociedade, posiciona Ciências como uma instituição que poderá constituir uma referência nacional e até mesmo internacional.

Este potencial foi, contudo, pouco explorado no passado e as colaborações existentes são de carácter ocasional e muitas vezes baseadas em relações pessoais e não no conhecimento intrínseco das mais valias da escola e dos interesses e atividades de investigação do seu corpo de docentes e investigadores.

Esta medida aposta em criar projetos integradores/aglutinadores que façam a diferença e envolvam toda a comunidade de Ciências, dos docentes e investigadores aos alunos dos vários ciclos de estudo, possivelmente começando com iniciativas já lançadas, mas que podem assumir um carácter mais holístico em Ciências. Um exemplo possível, e considerando os desafios sociais do Portugal 2020, os objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, a implantação geográfica da Escola e as ligações já existentes ao município de Lisboa, será assumir

o campus de Ciências como um laboratório vivo de investigação em ambiente urbano, demonstrando ainda as preocupações ambientais e de sustentabilidade que deverão presidir numa escola que se quer atual e atenta aos problemas da sociedade.

3.2.2 Ensino

Os objetivos fundamentais deste Eixo são em tudo semelhantes aos do anterior, aplicados agora ao Ensino que, numa instituição de ensino superior, não deve nunca dissociar-se da investigação. Ainda assim, não é demais vincar que o objetivo fundamental deste Eixo é tornar a FCUL ainda mais relevante e eficiente do ponto de vista do ensino superior, com estratégias consensuais e capacidade de adequação aos desafios que se lhe apresentam, seguindo uma visão de excelência com que todos se identifiquem e princípios de justiça e transparência. Por essa indissociabilidade, repetem-se aqui na perspetiva do ensino algumas medidas que pela sua transversalidade cruzam todas as atividades fundamentais da FCUL.

Medidas a curto prazo

ENS 1. Revisão da componente de valorização do ensino do RADD: É importante relevar aqui a importância do ensino na atividade dos docentes e a sua articulação e equilíbrio com as demais componentes previstas na carreira, bem como com as normas e formas de reconhecimento que por via da tutela, das decisões Reitorais, e da sociedade em geral, nos são impostas.

Qualquer avaliação deve ser suportada por indicadores de qualidade, que de facto revelem a excelência da atividade, independentemente da sua natureza qualitativa ou quantitativa. É mais fácil, mas não razoável, basear a avaliação Ensino meramente em quantidades agnósticas à qualidade (e.g., horas, alunos), que o regulamento atual tenta mitigar de forma positiva, considerando alguma semântica de tipologias. Creio, no entanto, que é preciso e possível ir mais longe, integrando na avaliação da atividade de Ensino outros indicadores de qualidade, alguns já disponíveis, comumente exigidos em concursos de contratação de docentes, e outros a definir, que de facto denotem a excelência de Ensino.

ENS 2. Conclusão do regulamento do serviço docente: Em equilíbrio com o que foi dito na medida INV 2 também a excelência do Ensino deve ser refletida nas recomendações expressas pelo regulamento do serviço docente.

Noutro sentido, e mais focado neste Eixo, este regulamento terá que ter em consideração a sustentabilidade da Escola, os rácios professor/alunos impostos ou coagidos de fora, a capacidade que o corpo docente disponível tem de assegurar as horas letivas necessárias, a razoabilidade do número de alunos por turma que condiciona de forma quase necessária, mas não suficiente, a excelência da formação que se pretende ou até o enfoque do suporte financeiro que assegura aquela sustentabilidade e que se reflete, por exemplo, no apoio que é necessário dar aos alunos repetentes e ao insucesso escolar.

Medidas a médio prazo

ENS 3. Promoção e reconhecimento do mérito pedagógico: Deve ser criada uma política de incentivos e reconhecimento do mérito educativo dos docentes que permeie a excelência pedagógica. Numa fase inicial pode, porventura, assumir indicadores como a perceção de qualidade daqueles que em última instância são os alvos da atividade, os alunos, como é feito em tantas escolas de ensino superior em Portugal e fora. No entanto, esta medida deve procurar ir mais longe e identificar outros indicadores que, em articulação com aqueles, possam tornar mais justo o reconhecimento e, nessa medida, proporcionar formas de incentivo mais pungentes e materiais.

A montante, ainda, é preciso que o reconhecimento da excelência pedagógica seja visível, pelo menos para quem nela intervém. Uma parte significativa dos discentes da FCUL considera que o trabalho de avaliação dos docentes que lhes é exigido é infrutífero, porque em verdade, não veem as suas consequências. A transparência não pode funcionar só num dos sentidos, sendo por isso relevante que, qualquer que seja o modelo de reconhecimento, ele seja público, dentro do que a lei estipula, e consequente, vertido, por exemplo, no regulamento de avaliação de desempenho dos docentes.

Em contraponto, é preciso encontrar medidas formativas e não punitivas para melhorar o desempenho pedagógico daqueles que, por uma razão ou outra, não atingiram ainda valores elevados de mérito. Só assim se poderá ambicionar a ter uma escola com uma oferta de ensino de excelência.

ENS 4. Adaptação dos métodos de ensino: Em especial no 1º ciclo, mas também no 2º, é preciso adequar os métodos de ensino ao público-alvo e ao contexto social e económico que nos rodeia, tendo em conta os objetivos dos próprios cursos.

É fundamental perceber as necessidades de contacto com os alunos ou a natureza expositiva das aulas, em muitas escolas de referência já substituída, ou a inclusão de formas de ensino que juntam ou articulam o ensino presencial e à distância, saindo de uma estrutura espartana, contrária ao espírito de Bolonha, de que uma unidade curricular com x ECTS tem que ter y horas de aulas da tipologia a , b ou c . Naturalmente, qualquer adaptação a este ou outro nível deve ser profundamente ponderada, discutida por todos e aqui, por excelência, pelo Conselho Pedagógico, e introduzida de forma gradual, numa perspetiva de Melhoria Contínua suportada por indicadores recolhidos e analisados amiúde.

Noutra dimensão, por exemplo, e numa perspetiva de internacionalização clara, seria basilar compreender que cursos, se não todos, deveriam estar preparados para uma lecionação bilingue, acautelando naturalmente as necessidades de estudantes nacionais ou outros de países de expressão portuguesa.

ENS 5. Revisão da oferta do 2º ciclo: A formação de 2º ciclo oferecida pela FCUL é diversificada e numerosa. É preciso refletir profundamente sobre a sobreposição

de formações, a competitividade interna e externa, esta por vezes dissimulada em parcerias, a disponibilidade de recursos e a eficiência do seu uso, bem como a adequação ao objetivo de cada um dos cursos, tenha este um carácter mais científico ou mais profissionalizante.

Cada oferta de 2º ciclo deve demonstrar a mais valia que traz para a Escola, independentemente de quem a propõe ou a coordena, seja pessoa, Departamento ou Unidade de Investigação, mais valia essa que, obviamente, não se resume ao número de alunos ou ao orçamento que lhe está associado, mas também e sobretudo à qualidade científica e à oportunidade da sua existência no contexto científico ou profissional para que se orienta.

Esta reflexão, que mais uma vez deve ser tida por todos e especialmente no seio do Conselho Científico, não significa fechar cursos ou terminar parcerias nacionais e/ou internacionais. De novo, significa tomar uma aproximação científica baseada em dados reais e numa argumentação racional que, do ponto de vista da Escola, deve olhar para toda a oferta de forma holística e perceber a sua coexistência interna e convivência externa com a oferta competitiva de outras escolas.

Esta reflexão é ainda uma oportunidade de olhar para áreas emergentes, para a inter e multidisciplinariedade dos *curricula* que lhes são exigidos ou para o seu enquadramento nos modelos de especialização inteligente que os projete para o tecido social e económico circundante. Para tudo isto é fundamental encontrar modelos de 2º ciclo ágeis no ajuste da sua oferta pedagógica e que facilmente permitam a colaboração sinérgica entre, em primeira mão, áreas científicas da FCUL, e posteriormente com áreas científicas e domínios sociais e económicos externos. É preciso ter Mestrados competitivos, endereçados a múltiplos e novos públicos alvo que a prazo compensem e sobrelevem a descida expectável de procura do 1º ciclo decorrente da evolução demográfica do país.

ENS 6. Revisão da oferta do 3º ciclo: Também sobre a oferta de 3º ciclo é preciso fazer uma reflexão profunda, para a qual todos os docentes e investigadores, Departamentos e Unidade de Investigação devem contribuir, e, mais uma vez, com particular destaque, o Conselho Científico.

O fim anunciado dos programas de doutoramento financiados pela FCT e/ou a possível responsabilização das Unidades de Investigação no seu financiamento, através de complementos de financiamento solicitados nas últimas candidaturas, irão mudar radicalmente o panorama de financiamento à formação de 3º ciclo. A isto alia-se o financiamento deste tipo de formação por fundos Europeus ou até o possível cofinanciamento por empresas, se não nacionais, pelo menos internacionais.

ENS 7. Acreditação e avaliação dos cursos: Em 2018/19 inicia-se um novo quinquénio de avaliações pela A3ES de todos os ciclos de estudos que estão em funcionamento,

que significa a preparação da documentação relativa a todos os cursos e em particular a dos cursos que encetam mudanças estruturais nesta nova fase.

Para além das alterações específicas a cada curso, em qualquer dos ciclos, será desejável que algumas das revisões acima referidas, de carácter mais holístico reativas à estratégia da FCUL, sejam já refletidas nesta nova acreditação.

ENS 8. Fomento da participação ativa do Conselho Pedagógico: O Conselho Pedagógico é estatutariamente um dos órgãos de natureza deliberativa da escola, que nem sempre tem tido a atenção devida e a proatividade necessária. Com a mudança estatutária da sua constituição, em volta dos coordenadores dos cursos e dos estudantes membros das comissões pedagógicas, espera-se que a intervenção deste órgão no estudo, acompanhamento e estímulo de inovações pedagógicas se venha a afirmar mais perentoriamente. Em particular, é da responsabilidade do Conselho Pedagógico a identificação de indicadores que permitam avaliar as razões do sucesso ou insucesso escolar e o desenho de medidas que mitiguem este último.

Entre as suas competências consta também a avaliação do desempenho pedagógico dos docentes, que estatutariamente se afirma dever ser feita por docentes e estudantes, e a sua análise e divulgação. Parece, pois, fundamental que este órgão discuta e contribuía decisivamente para o regulamento de avaliação do desempenho dos docentes e para os parâmetros de reconhecimento do mérito pedagógico ou, por via da sua responsabilidade, para as orientações pedagógicas e os métodos de ensino e de avaliação, que eventualmente se reflitam no regulamento do serviço docente.

É igualmente importante que este conselho se debruce sobre a medida ENS 4, sendo o motor da atualização e mudança necessária às formas de ensino, à sua estrutura, ao excesso de horas formais de contacto, etc. Seria importante que este órgão produzisse um estudo sobre este tema com base nas melhores práticas em escolas internacionais de reconhecido mérito.

ENS 9. Promoção da centralidade dos Alunos antes, durante e depois da FCUL: Os alunos são a substância central de qualquer escola que se ensoberbeça do seu ensino. É através deles que a qualidade do ensino da Escola se mede, *a posteriori*, através do papel dos ex-alunos na sociedade, se reflete, *a priori*, na atratividade daqueles que ainda não são alunos de Ciências, e se constrói, durante o seu percurso académico. A Escola tem que ter essa noção profundamente enraizada em todos os seus membros, docentes, investigadores e quadros administrativos e técnicos.

A criação de uma Associação de *Alumni* que assuma um papel significativo na formação de uma cultura de Ciências é fundamental em toda esta cronologia. É relevante trazer ex-alunos à FCUL que mostrem aos atuais a qualidade do Ensino de que beneficiaram no seu percurso académico e que lhes promoveu o sucesso

profissional que têm. É relevante também colaborar com essa rede de ex-alunos para que tragam o seu saber adquirido já fora da FCUL e o partilhem com docentes e alunos. É ainda relevante que os *Alumni* participem ativamente no reconhecimento do mérito dos estudantes, como já o fazem, e da investigação.

Naturalmente, a formação de uma tal Associação começa com os atuais alunos, durante o seu percurso académico que não pode dissociar-se de outra Associação, a de Estudantes, também vertida estatutariamente. É inequívoco para ambas que se deve ter uma escola exigente, mas justa, em que os alunos individualmente ou associados vejam as suas exigências refletidas em prol de um ambiente mais aberto e agradável e simultaneamente mais rigoroso e desafiante que cultive o ensino e a investigação de excelência.

3.2.3 Inovação e ligação à sociedade

Este Eixo tem como objetivo fundamental dar continuidade e mais ensejo à promoção da inovação e do empreendedorismo na FCUL e incentivar e suportar a transferência de conhecimento e tecnologia para o tecido social e económico.

Medidas a médio prazo

ILS 1. Reforço do acompanhamento de processos de Propriedade Intelectual: O desejável (e expectável) crescimento do número de comunicações de invenção, e da correspondente tramitação, irá tornar ainda mais clara a necessidade de reforço do conhecimento na área da Propriedade Intelectual, nomeadamente na subárea mais complexa da Propriedade Industrial.

Tendo em atenção o volume de processos previstos, a melhor solução para colmatar esta falha será uma solução mista, que corresponde a um pequeno aumento da capacidade interna que permita fazer face à necessidade de realização de uma pré-análise rápida às comunicações de invenção (pesquisas de bases de dados de patentes, análise de viabilidade, etc.), a complementar com o estabelecimento de uma parceria estratégica com um prestador de serviços profissional na área da Propriedade Industrial que permita, a baixo custo, fazer acompanhar por profissionais altamente qualificados todos os processos selecionados como potencialmente interessantes. Há já evidências de que uma parceria deste tipo será possível de estabelecer.

ILS 2. Racionalização da oferta formativa na área do empreendedorismo: O processo de racionalização da oferta formativa da FCUL na área do empreendedorismo está ainda incompleto. Esta situação deve-se sobretudo ao facto de não ter ainda sido possível proceder às alterações de planos de curso a que esta reorganização obrigará (e.g., alteração de semestre de disciplinas).

Neste contexto, será necessário que venha a ocorrer um aumento da flexibilidade das áreas das disciplinas opcionais em muitos dos cursos, especialmente de 2º ciclo, que atualmente não permitem aos alunos a frequência de disciplinas de

empreendedorismo uma vez que não se encontram classificadas nas áreas científicas a que obrigatoriamente essas disciplinas de opção têm que pertencer.

ILS 3. Dinamização da participação da comunidade no processo ScienceIn2Business:

O aumento da procura do processo ScienceIn2Business será necessariamente lento, uma vez que corresponde a uma mudança significativa da *praxis* instalada entre os investigadores.

Uma das medidas importantes que poderá potenciar este crescimento será o estabelecimento rápido de contactos diretos entre a equipa do Tec Labs com interlocutores privilegiados dentro dos Centros de Investigação. Esse processo, já iniciado, deverá ser aprofundado. Naturalmente, a demonstração clara da existência de anteriores casos de sucesso será igualmente uma ferramenta relevante que pode permitir alavancar este processo.

ILS 4. Promoção da imagem externa da área da Inovação: A promoção da imagem de inovação da FCUL poderá ser feita, numa fase inicial, através da oferta de formação na área do empreendedorismo e/ou da oferta de serviços de tramitação de processos de comunicação de invenção a outras escolas da UL. Qualquer uma destas iniciativas foi já discutida no âmbito das interações com a reitoria e com as restantes escolas da UL, sendo notória a existência de interesse por ambas em muitas dessas escolas.

ILS 5. Internacionalização do Tec Labs: A desejável internacionalização do centro de incubação do Tec Labs poderá ser feita através do estabelecimento de parcerias com instituições similares noutros países para permanência, por períodos curtos, de empresas interessadas em explorar mercados em países diferentes daquele em que estão estabelecidas (*soft landing*), em ambos os sentidos.

Esta possibilidade poderá ser implementada no sentido de levar empresas nacionais para o exterior explorando parcerias já estabelecidas. No caso oposto, será fundamental o fomento da participação do Tec Labs em redes e/ou ações internacionais que potenciem a sua visibilidade a nível internacional. Outra vertente importante da internacionalização deverá ser consubstanciada na procura de potenciais investidores internacionais. Esta é especialmente relevante tendo em conta o facto de o ecossistema nacional de investidores não ser especialmente rico.

3.2.4 Informação, qualidade e tecnologia

Este Eixo tem como objetivo fundamental tornar a gestão FCUL mais eficiente e transparente na investigação, no ensino, na inovação e transferência de conhecimento para a sociedade. Como qualquer instituição atual, essa eficiência suportar-se-á nas Pessoas, mas também na Informação, na sua Qualidade e na Tecnologia que a suporte.

Medidas a curto prazo

IQT 1. Criação do sistema de suporte à avaliação dos docentes e investigadores: O recente exercício de avaliação de desempenho dos docentes mostrou algumas

facetas que requerem atenção. Do ponto de vista da informação e do processo, ficou claro que há muita informação que devia e podia ser recolhida de forma automática, já que se baseia em atividades elas próprias já registadas em algum sistema de informação da FCUL. Integrar essa informação e vertê-la diretamente nos relatórios individuais de autoavaliação permitirá reduzir o esforço de cada docente e evitar potenciais situações de omissão.

Também ficou claro que a ferramenta computacional usada, por questões de urgência na finalização do exercício, ficou aquém do que seria desejável. Assim sendo, com esta medida pretende-se criar um sistema de informação que englobe já o regulamento de avaliação do desempenho dos investigadores (INV 4) e a reformulação do dos docentes (INV 1), permita a recolha automática de alguns dos indicadores de qualidade (e.g. distribuição do serviço docente) e automatize os passos do processo que não carecem de intervenção humana.

IQT 2. Alinhamento com as diretivas de Proteção de Dados Pessoais: O Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) vem introduzir alterações significativas na cultura institucional, com impacto nos procedimentos e na cultura de docentes e não docentes, nos sistemas de informação e na infraestrutura informática de suporte. Importa por isso assegurar uma adaptação ao novo modelo que seja suave, sem ambiguidades nem bloqueios ao funcionamento de Ciências.

A adaptação é necessariamente um objetivo de curto prazo, por forma a que o período de tolerância que se prevê venha a ser materializado na legislação nacional, seja efetivamente aproveitado como tal, evitando adaptações disruptivas no fim do prazo.

IQT 3. Melhoramento do processo de inscrições de 1º ano: As inscrições dos alunos a partir do 2º ano em que se inscrevem são passíveis de serem feitas à distância, por via digital. Ao contrário, a inscrição dos alunos que ingressam pela primeira vez na FCUL exige a sua presença na FCUL durante um período de tempo demasiado alargado, gerando filas e esperas que comprometem, logo à entrada, a sua primeira impressão de Ciências.

Foi feita recentemente uma recolha extensa de informação sobre esse processo, que deverá ser cuidadosamente analisada por forma a encontrar soluções que minorem o desagrado dos novos alunos e tornem mais eficiente o processo. No final, esta medida deve permitir e compelir os alunos que se inscrevem pela 1ª vez, a fazerem-no maioritariamente sem se deslocar à Escola.

Medidas a médio prazo

IQT 4. Conclusão da plataforma de registo de dissertações: Diferentes cursos requerem a entrega de dissertações pelos alunos, normalmente no final dos respetivos ciclos. Essas dissertações, que algumas vezes devem ser tornadas publicas e registadas nos sistemas da UL, seguem um processo relativamente homogéneo desde o seu registo à sua entrega na versão definitiva.

Esta medida visa criação de uma plataforma que suporte todo o processo das dissertações, desde o registo até à entrega da versão definitiva, incluindo a sua articulação com os sistemas da UL. É possível que parte desta plataforma esteja já disponível a curto prazo (i.e., durante 2018) mas o seu alargamento a todas as dissertações e a sua integração com outros subsistemas acarreta, por certo, prazos mais alargados.

IQT 5. Criação da plataforma de atendimento automático e à distância: Dotar a FCUL de sistemas informáticos de atendimento que tornem a presença dos alunos para efeitos de resolução de problemas administrativos cada vez menos necessária.

Esta medida permitirá, como a anterior, melhorar a eficiência de funcionamento da Escola, libertando recursos que podem ser canalizados para outras atividades da gestão da Escola que estão fortemente carenciadas. Além disso, melhorará também a perceção dos alunos sobre a qualidade e modernidade da FCUL.

IQT 6. Reposição das funcionalidades antigas no sistema atual e a sua extensão: Se do ponto de vista da gestão da UL a introdução do Fénix e do SAP em todas as escolas pode ser vista como positiva, a verdade é que na FCUL fez recuar substancialmente a qualidade da plataforma informática acrescentando substancialmente o trabalho de todos os membros desta comunidade.

É urgente, embora fortemente dependente de outros, a reposição das funcionalidades dos anteriores sistemas nos novos, que nos foram impostos, bem como a inclusão de novas funcionalidades cuja necessidade, entretanto, se tornou clara. O alargamento e a nova dinâmica da equipa reitoral dedicada aos sistemas de informação deverão contribuir para a resolução de alguns dos obstáculos anteriormente encontrados, sendo desejável que esta medida esteja concluída, se não até ao final do ano, a muito breve trecho no ano de 2019.

IQT 7. Levantamento e formalização dos procedimentos e indicadores de sucesso: A gestão eficiente e racional de uma qualquer instituição requer um conhecimento profundo de como funciona e de quais são os seus resultados. Em instituições da dimensão da FCUL os dados na origem desse conhecimento têm que estar não só em formato digital, mas em articulações formais e integráveis em sistemas de informação, que possibilitem a automatização dos procedimentos, a análise dos dados e obtenção de informação em tempo útil e a rastreabilidade de ambos.

A Escola iniciou já esse levantamento de processos e de resultados. Esta medida pretende levar esse levantamento até ao fim, mas de modo a obter especificações formais que os sistemas de automação compreendam. Mais, em particular nos resultados e práticas das atividades de investigação, ensino e inovação, esta medida deverá ajustar-se, tendo em consideração todas as facetas decorrentes dos regulamentos e políticas acima expostos. No seu todo, esta medida terá um contributo fundamental no processo subjacente de integração dos sistemas de informação da FCUL.

Medidas a longo prazo

IQT 8. Digitalização e automação dos procedimentos administrativos: Muitas das medidas expostas neste Eixo contribuem parcialmente para a digitalização da informação apenas aos processos administrativos. Esta medida, que provavelmente, pela sua dimensão, não será concluída no mandato a que se refere esta candidatura, procurará tendencialmente chegar a uma FCUL “sem papel”.

Este propósito, para além do seu aspeto ecológico, permitirá tornar a resposta administrativa da FCUL mais eficiente, automatizando os procedimentos e a circulação da informação, dentro e em certos casos para fora da Escola. Adicionalmente, permite aos utilizadores beneficiar da condução automática dos processos, limitando o conhecimento dos passos dos processos que lhes é requerido, libertando muito do seu tempo para atividades produtivas.

A medida sustenta-se na anterior, concretizando-a em sistemas computacionais integrados, e para ela contribui também com requisitos de melhoramento, naquilo que do ponto de vista da gestão se designa por reengenharia dos processos de negócio.

IQT 9. Certificação de qualidade: Todas as medidas acima contribuem de um ou de outro modo para a criação de um sistema de garantia de qualidade que promova a eficiência e a transparência da gestão da Escola. É importante que essa contribuição e esse sistema venham a ser reconhecidos, a prazo, mostrando a todos os que interagem ou possam vir a interagir com a FCUL a sua qualidade também ao nível dos procedimentos e da gestão.

Pretende-se com esta medida criar os mecanismos facilitadores para, no final do mandato de quatro anos, a FCUL estar em condições de solicitar a certificação de procedimentos em pelo menos alguns dos seus serviços.

3.2.5 Internacionalização, relações exteriores e imagem

Este Eixo tem como objetivo fundamental aumentar a visibilidade da FCUL, em especial para o exterior da Escola, mas também no seu interior. É um eixo transversal que está naturalmente dependente de todos os Eixos, mas reveste-se de enorme importância na construção de uma Escola competitiva. Para que Ciências seja competitiva não basta ser excelente e eficiente na sua gestão, é preciso que o país e o mundo o saibam e reconheçam.

Medidas a curto prazo

IRI 1. Fomento da visibilidade da FCUL como Escola de Investigação e Inovação: A FCUL tem feito um trabalho apreciável na sua divulgação como Escola de Ensino de qualidade. É preciso a isto acrescentar, com urgência, a divulgação de Ciências como uma Escola de Investigação e Inovação.

Esta medida visa em primeiro lugar implementar os mecanismos que levem a essa divulgação de forma eficiente e tão agressiva quanto necessário no contexto concorrencial em que nos inserimos. A contratação de empresas especializadas

para o efeito parece ser a solução adotada pelas Escolas mais visíveis do nosso país, por Unidades de Investigação da FCUL que atempadamente detetaram esse *deficit*, e porventura será a solução a adotar temporariamente pela FCUL, tendo em conta a urgência de que se reveste este tema. No entanto há que, como também noutras instituições, olhar para a sustentabilidade do processo ou mesmo a sua eficiência a mais longo prazo (ver IRI 3).

Medidas a médio prazo

IRI 2. Concretização das diretivas de acessibilidade digital e acesso aberto à informação: Estatutariamente a FCUL tem como missão “expandir os limites do conhecimento científico e tecnológico, transferir esse conhecimento para a sociedade”. Do ponto de vista ético e moral e também do ponto de vista jurídico, é sua obrigação que toda a informação pública e todo o conhecimento que produz sejam acessíveis a todos, e em pelo menos duas dimensões, estratégica e de respeito pela lei e a ética.

Na primeira, é fundamental que a FCUL como um todo adote uma política de acesso aberto às suas publicações científicas, aos dados que recolhe e usa na sua investigação e aos resultados da sua análise, às suas intervenções públicas, etc. dentro, naturalmente, dos preceitos que a privacidade e a proteção de dados exijam e tendo ainda em consideração o potencial valor, para a Escola, das suas contribuições e a correspondente necessidade de proteção em termos de Propriedade Intelectual.

Na segunda, é indispensável que a FCUL, como instituição pública europeia, cumpra as regras de acessibilidade digital impostas pela Diretiva (EU) 2016/2102 adotado pelo Parlamento Europeu e pelo Conselho de 26 de outubro de 2016, que deve ser vertido para legislação dos países membros até ao final de 2018. Esta diretiva aplica-se à adequação dos sítios Web e das aplicações móveis produzidos pelas instituições públicas às normas que permitem o seu uso por pessoas com necessidades especiais.

IRI 3. Consolidação da Imagem de Investigação, Ensino e Inovação: A medida IRI 1 pretende colmatar o *deficit* de visibilidade a curto prazo. No entanto a Imagem da FCUL a médio e a longo prazo é de especial relevância para a Escola, sob pena de perder a sua competitividade a todos os níveis.

É preciso, pois, definir uma política de comunicação e imagem que olhe de forma holística as três atividades fundamentais de Ciências que, por maioria de razão, se inserem nos seus Estatutos: a investigação, o ensino e a inovação e transferência de conhecimento. Todos os membros que participem nestas atividades devem por um lado contribuir proactivamente para a sua divulgação, por outro ser fortemente suportados por estruturas de apoio eficientes.

Para isso há que ter em consideração os diversos públicos-alvo, desde ex-alunos, alunos e potenciais alunos e famílias, a nível nacional e internacional, ao tecido

económico, social e académico envolvente aos mesmos níveis, passando também naturalmente pela própria UL. É preciso ainda ter em consideração a estrutura organizacional da FCUL, entre Departamentos, Unidades de Investigação e Unidades Funcionais de Transferência de Conhecimento e Tecnologia, bem como a FCiências.ID e os nossos coassociados, e a sua coordenação na disseminação da qualidade da Escola de forma sinérgica. Algumas Unidades de Investigação têm já práticas de disseminação de resultados pela imprensa que cabe realçar e cujos modelos há que compreender e trazer em articulação para a FCUL como um todo.

Finalmente, ainda no seguimento da medida IRI 1, é importante que o esforço feito naquele contexto, mas pontualmente, seja tornado sustentável a longo prazo. Deve ser feita uma reflexão profunda, do ponto de vista da gestão de recursos, da eficiência e da eficácia, sobre qual a melhor forma de manter a Imagem e o impacto mediático que a Escola precisa de ter na sociedade.

IRI 4. Estímulo às ações de reforço identitário internos à FCUL: A imagem que a FCUL projeta para o exterior é fundamental para a competitividade da Escola, na atração de alunos, parcerias ou fontes de financiamento, a nível nacional ou internacionalmente, ou mesmo na influência e participação das tomadas de decisão da UL. Para que essa imagem seja efetiva nesse papel é indispensável que seja coesa, coerente e assumida por todos os membros intervenientes em Ciências.

Esta medida visa facilitar a estes membros o acesso a informação sobre as atividades que os investigadores, docentes, alunos, ex-alunos e funcionários em geral fazem sob a égide da FCUL. Infelizmente, é mais frequente que o desejável que se façam afirmações sobre pessoas ou estruturas organizacionais, baseada em preconceitos ou informação incompleta e muitas vezes distorcida. Podemos asseverar que isso é parte integrante da Condição Humana, mas, sendo nós uma instituição de Ensino verdadeiramente Superior, é nossa obrigação pelo menos divulgar por todos nós o que todos fazemos pela excelência de Ciências.

Conhecer o que melhor se faz na FCUL permitirá não só fazer crescer um espírito identitário da FCUL que considero deficitário, mas igualmente debelar os receios que geram as desconfianças e, ao contrário, fomentar as colaborações multi e mesmo (verdadeiramente) interdisciplinares. Também aqui há bons exemplos na FCUL, de Departamentos ou Unidades de Investigação, que devem ser percebidos e trazidos, em articulação, para um contexto mais global, da FCUL.

IRI 5. Criação e divulgação de uma imagem forte de serviços ao exterior: A FCUL dispõe de um conjunto de infraestruturas e serviços ímpares que usa nas suas atividades internas, mas que, por via da dispersão de atividades dos seus investigadores e técnicos, são usadas apenas em tempo parcial. Numa Escola que compete diariamente por financiamento para as suas atividades de investigação, ensino e inovação, a subutilização destes serviços e infraestruturas parece incorrer num desperdício desnecessário de recursos. Mais, esses recursos estão disponíveis,

requerem um esforço mínimo de operação, são usados pontualmente por agentes externos, mas não são devidamente valorizados, regulados e anunciados.

Com esta medida pretende-se fazer um levantamento das infraestruturas e serviços já disponíveis, perceber profundamente os custos da sua operação, para além da sua utilização interna e, para os casos em que a relação custo benefício assim o justifique, divulga-la amplamente e profissionalmente.

IRI 6. Apoio a palestras de Excelência: Coordenadamente com Unidades de investigação e Departamentos, esta medida visa trazer e cofinanciar a vinda de palestrantes do mais alto nível internacional para palestras da FCUL.

A visibilidade da Escola passa necessariamente pela sua divulgação, mas também pelo reconhecimento do mérito, dentro e fora da FCUL. Trazer a Ciências oradores do mais elevado mérito científico tem sido dinamizado fundamentalmente pelas Unidades de Investigação e pelos Departamentos, que, sem dúvida, devem continuar a fazê-lo. Mas para que esse esforço assuma uma vertente mais holística e identitária com a FCUL, é fundamental que a Escola mostre o seu empenho nessa atividade, não só na divulgação dos eventos, mas também sob a forma de incentivos materiais.

IRI 7. Internacionalização de júris de doutoramento: Uma das formas de incentivar a colaboração internacional é mostrar a excelência do trabalho que aqui é feito. Se, como deveríamos exigir, os trabalhos de doutoramento orientados por docentes da FCUL são de qualidade inegável, então o convite a arguentes internacionais de excelência científica inquestionável vem não só asseverar essa qualidade como dar a conhecer o trabalho científico de excelência que na FCUL se cria.

Com esta medida pretende-se incentivar a vinda de Professores estrangeiros da mais elevada qualidade científica para a participação em júris de doutoramento, como arguentes, cofinanciando a sua vinda à FCUL. Esta medida pode, em muitos casos, articular-se com a anterior.

3.2.6 Pessoas, organização e infraestruturas

Este Eixo tem como objetivo fundamental dotar a FCUL de um conjunto de políticas e serviços de suporte bem organizados, sobre a base de infraestruturas existente, que permitam mais eficiência na execução das suas atividades fundamentais, mas que também contribuam para criação de um ambiente de trabalho simultaneamente agradável e desafiante.

Medidas a médio prazo

POI 1. Definição de novas políticas de fomento da participação ativa: As atividades exercidas pelas pessoas da FCUL, sejam docentes, investigadores, quadros técnicos e administrativos ou alunos, tendem, pela sua intensidade e urgência, a gerar isolamento, seja de cada um destes grupos, seja em redor de subgrupos ou estruturas preestabelecidas (e.g. Departamentos, Unidades de Investigação), prejudicando a coesão da escola e criando atritos que não têm razão de ser.

Numa política identitária e de bem-estar, esta medida pretende aumentar a participação da comunidade da FCUL em interações intergrupais (inter-departamental; entre docentes, alunos e funcionários; etc.), sejam com carácter físico (e.g. desporto), intelectual (e.g. literatura), em formatos corpóreos ou digitais, com impacto na sociedade (e.g. Lisboa Participa) ou simplesmente no bem-estar de cada um.

POI 2. Apoio à organização de atividades dos *Alumni*: A criação, formalmente estabelecida nos estatutos, de uma associação de antigos alunos (art. 27^º) requer da parte da Escola um empenho substancial, que urge iniciar-se.

Esta medida visa fazê-lo começando pela criação de um portal de *Alumni* eficiente, para além da página institucional já existente, que ofereça aos antigos alunos acesso privilegiado a informação e serviços da FCUL e à rede de ex-colegas, atuais alunos e docentes de forma proativa e que seja reconhecida como mais-valia por todos e em especial pelos ex-alunos. Outrossim, deve permitir passivamente o registo de ex-alunos, mas também deve suportar-se na procura ativa dos mesmos em redes digitais disponíveis, contactos, etc. de forma a que se constitua ao mais breve trecho uma efetiva rede de *Alumni*. É preciso ser dinâmico.

Concomitantemente, deve ser realizado o primeiro encontro de *Alumni* da FCUL, como forma de lhes dar a conhecer a iniciativa e o empenho da FCUL no fomento da rede. Desejavelmente o encontro deve reunir o maior número de alunos possível, ainda que, como é sabido acontecer, se espalhem pelo mundo.

POI 3. Apoio aos Alunos e reconhecimento do mérito: A FCUL deve reforçar o seu programa de apoio aos alunos, que englobe a dimensão educativa, mas também a financeira e a social. Para além dos apoios diretos, por bolsas de ação social, que a FCUL deve dinamizar ativamente, é preciso que, em colaboração com a Associação dos Estudantes (AEFCL) se encontrem outras formas de financiamento que possam acudir a situações de emergência, por exemplo através da Ciências Solidaria, ou simplesmente a alargar a um número maior de alunos o cofinanciamento da sua vida na FCUL.

A criação dos diplomas de mérito pela direção atual pode ir mais longe, procurando, por exemplo, através de empresas com quem a FCUL colabora ou mesmo pelo estabelecimento de novos contactos, através da rede de *Alumni*, formas de cofinanciamento de propinas, melhores condições de acesso a programas de mobilidade, como o Erasmus+, etc.

POI 4. Contratações na carreira administrativa e reconhecimento do mérito: O *deficit* de funcionários não docentes e investigadores na FCUL é apesar dos esforços ainda muito grande. Se queremos uma Escola eficiente do ponto de vista de investigação, ensino e inovação, teremos que libertar os investigadores e docentes de um conjunto de tarefas administrativas e técnicas que, em verdade, estes não querem, nem devem fazer. Para isso, é necessário ter um quadro técnico e administrativo

de elevada qualidade que se adequa à dimensão da Escola e que, como para todos, sinta que o esforço e o mérito são devidamente recompensados.

Esta medida pretende criar mais oportunidades para a formação profissional ou a continuação de estudos, para a progressão na carreira e para a regulamentação de outras ações formais e materiais de reconhecimento do mérito, das competências e da responsabilidade. Mais, é urgente reforçar os quadros das unidades de serviços mais deficitárias, sem os quais a desejada resposta rápida aos desafios internos e externos se torna impraticável.

POI 5. Definição da política de contratação/progressão de docentes e investigadores:

O corpo docente da FCUL precisa, por um lado, de ser rejuvenescido e, por outro, de oferecer oportunidades de progressão a quem pelo mérito assim o merece. Esta medida visa estabelecer a política de contratações e progressões de docentes e investigadores não docentes da FCUL e por isso deve articular-se estreitamente com a que vier a ser definida pela medida INV 6.

Os fatores que há que ter em consideração são diversos e, a ver pelas últimas investidas tutelares extemporaneamente desalinhas da gestão alegadamente autónoma das universidades. Nos próximos 10 anos, reformar-se-ão entre 119 e 175 docentes na FCUL o que significa simultaneamente uma oportunidade de rejuvenescimento e uma ameaça que decorre das políticas de restrição orçamental da tutela. Por outro lado, o recente programa de contratações institucionais da FCT criou outra oportunidade, agora de crescimento do corpo docente ou de investigadores, se não de forma sustentada, pelo menos a 6 anos, mas acentuou ainda mais a ameaça que emerge da estruturação bicéfala entre Departamentos e Unidades de Investigação. Finalmente, considero também ameazadoramente desgastante o desequilíbrio entre as necessidades que cada Departamento tem para colmatar o esforço de ensino e o número de docentes que lhe estão atribuídos. A política de contratação de docentes e investigadores é, por estes e outros fatores, um assunto complexo que deve ser participado por todos e consensualmente ou pelo menos transparentemente definido. A intervenção do Conselho Científico e do Conselho Pedagógico é aqui fundamental.

Também aqui a questão da progressão deve ser incluída. Em particular é urgente corrigir os rácios de professores catedráticos e associados *versus* professores de carreira, tendo obviamente em consideração o mérito e a excelência como base da progressão. Nesse sentido a política de progressão não pode ser alheia à regulamentação criada e revista para a avaliação de desempenho dos docentes (INV 1) e dos investigadores (INV 4) devendo estabelecer critérios de base o mais objetivos possível, que tornem o processo, como qualquer outro, transparente e revelador da excelência que a FCUL procura.

POI 6. Conclusão da atualização da infraestrutura de redes sem fios: Com exceção do edifício C6 alvo de beneficiação recente, a infraestrutura de rede sem fios de Ciências encontra-se tecnologicamente ultrapassada e incapaz de responder à

procura existente, sendo alvo de queixas frequentes de docentes, investigadores e alunos.

Considerando a diversidade de aplicações que suporta, uma cobertura ubíqua do *campus* por uma rede sem fios de qualidade deve ser considerada como um fator essencial para a melhoria das condições de aprendizagem dos alunos e um facilitador das atividades de docência e de investigação. Importa por isso continuar o projeto atualmente em curso de atualização e reforço da cobertura da rede sem fios, mesmo que gradual, por forma a acomodar o investimento significativo envolvido.

Medidas a longo prazo

POI 7. Requalificação das infraestruturas: A requalificação das infraestruturas da FCUL é uma tarefa permanente, que deverá ser feita com a maior brevidade possível. Naturalmente, as restrições financeiras apenas permitirão fazê-lo na medida em que forem libertados os recursos financeiros necessários, em consequência, por exemplo, da política de diminuição das despesas de funcionamento que tem vindo a ser seguida.

Neste contexto, é urgente efetuar diversas intervenções como seja a requalificação de algumas fachadas (e.g. C6, C8 ou TecLabs) e o melhoramento das condições de conforto interior de alguns edifícios (e.g. C2). Nesta medida deverá estar sempre presente uma lógica de hierarquização de prioridades tendo em atenção a totalidade dos recursos disponíveis, a gravidade dos problemas a resolver e a eventual existência de retorno financeiro após a sua implementação.

3.3 Estrutura de Governo

A prossecução das medidas acima expostas requer uma equipa de direção dinâmica, competente e conhecedora da FCUL em todos os seus aspetos, mas que também seja capaz de gerar consensos. Porque o programa é, a meu ver, ambicioso optei por estender a equipa de direção, para acudir a uma dimensão que considero fundamental numa escola de ensino superior moderna, eficiente e eficaz, a da “informação, qualidade e tecnologia”. A equipa será assim constituída por mim e mais 5 subdiretores.

A estrutura de governo que proponho é constituída por 5 áreas de atuação, coincidentes com os primeiros 5 eixos programáticos acima mencionados, a saber:

Investigação

Ensino

Inovação e Ligação à Sociedade

Informação, qualidade e tecnologia

Internacionalização, relações exteriores e interiores e imagem

Para cada área nomearei um dos subdiretores, com quem partilharei a responsabilidade e em quem delegarei a gestão das medidas acima enumeradas no eixo respetivo, para além de outras ações que nela se enquadram.

Os aspetos financeiros e as infraestruturas, pela sua ortogonalidade e natureza intrincada e delicada, constituirão a sexta área de ação e serão especificamente da corresponsabilidade de um dos subdiretores, que acumulará com uma das antes referidas:

Orçamento e Infraestruturas

Naturalmente, as restantes medidas referentes ao sexto eixo do programa e outras questões transversais, como a interação com a Reitoria, não serão esquecidas, antes pelo contrário, sendo asseguradas concomitantemente pela equipa de direção, que me inclui.