

# MUDAR

## PARA GANHAR O FUTURO

### PROGRAMA DE AÇÃO 2019/2023

Ernesto Jorge Fernandes Costa

Candidatura a Reitor da Universidade de Coimbra, Janeiro 2019

# MUDAR

# MUDAR

## PARA GANHAR O FUTURO

### PROGRAMA DE AÇÃO 2019/2023

## Ernesto Jorge Fernandes Costa

Candidatura a Reitor da Universidade de Coimbra, janeiro 2019



*The best way to predict the future is to invent it.*

ALAN KAY



## PREÂMBULO

A sociedade contemporânea sofreu profundas alterações nas últimas décadas, no plano da economia, no plano social, no plano da ciência e da inovação tecnológica. Vivemos um tempo que alguns apelidam de Revolução Digital indutora de uma Sociedade do Conhecimento, que impôs a necessidade crescente de indivíduos mais e melhor educados, num contexto de permanente mudança e de rápida obsolescência do saber e do saber fazer. Neste contexto muitas pessoas interrogam-se sobre para que servem as universidades ou se estas ainda cumprem a sua função. Como consequência, as universidades foram obrigadas a adaptar-se aos novos tempos e a atualizar a sua missão. Pede-se hoje à universidade que seja simultaneamente um lugar de elites, que criam o conhecimento do futuro, um lugar de massas, onde se formam cidadãs e cidadãos competentes para o exercício de uma profissão, e, mais recentemente, um lugar que se relaciona de modo aberto com a sociedade, a economia e os seus agentes. Investigação, ensino, e valorização social e económica do conhecimento são os três pilares da missão das universidades nos nossos dias e no futuro próximo.

A transformação exigida à instituição universitária não tem sido fácil, e podemos dizer sem exagero que as universidades vivem hoje um tempo de crises. Desde logo uma crise de hegemonia, pois existem outros espaços onde a investigação, a formação avançada e a ligação direta à economia acontecem, seja em fundações, seja em centros de investigação autónomos ou nas empresas. Mas também, e de forma mais preocupante, uma crise institucional, resultado da reivindicação crónica de autonomia e independência, da universidade como produtora de conhecimento e da pressão para apresentar resultados economicamente úteis num tempo muito curto. Para algumas pessoas, esta crise institucional é agravada pela forte dependência financeira do Estado, num tempo de subfinanciamento crónico, que

resulta da universidade como local onde se promovem bens públicos ter vindo a perder a sua natureza prioritária.

Em Portugal, o desinvestimento no ensino superior público — cerca de 30% de quebra na última década —, obrigou as universidades a uma lógica de sobrevivência de curto prazo, baseada na procura de receitas próprias, das propinas à prestação de serviços diversos. Esta incapacidade para pensar fora da conjuntura leva à inexistência de uma estratégia que nos assegure o futuro a médio e a longo prazo. A Universidade de Coimbra (UC) tem procurado em anos recentes, através do turismo (potenciado pelo seu reconhecimento pela UNESCO como património mundial da humanidade) e das propinas de estudantes (com relevo para estudantes internacionais), um modo de equilibrar as contas. Subjacente a esta prática está a ideia de Universidade Global, e da Língua Portuguesa como fator diferenciador. A realidade diz-nos que esta estratégia não tem contribuído para a afirmação nacional e internacional da nossa Universidade, sendo claro que temos vindo a perder protagonismo, especialmente porque a visão de Universidade Global se acabou por cristalizar-se primordialmente no plano do ensino. É tempo de repensar a ideia de Universidade, da Universidade de Coimbra, nas suas relações múltiplas, com a cidade, com a região, com o país e com o mundo.

Candidato-me ao cargo de Reitor com um objetivo maior: mudar a Universidade de Coimbra, orientando-a no sentido de transformá-la numa **Universidade de Investigação**, de renome internacional, inclusiva e aberta à sociedade.

A mudança que reivindico e com a qual me comprometo começa com a alteração do relacionamento entre o governo da Universidade e os seus membros, consubstanciada numa lógica de diálogo que reforce a colaboração mutuamente benéfica entre os seus diferentes órgãos, em particular entre o Reitor e o Conselho Geral, e que promova a descentralização da decisão; que reconheça a dimensão estratégica da investigação e a necessidade da sua coordenação efetiva; que tenha consciência das implicações profundas da revolução digital para o processo de ensino/aprendizagem; que consolide as ligações inextricáveis entre a Universidade e a Sociedade, acelerando e densificando a valorização social e económica do conhecimento; que, enfim, se ligue à Cidade e à Região e que as potencie de modo harmonioso. Estas são ideias fundamentais do meu programa de candidatura.

Mas uma universidade não se esgota no seu modelo de governo e nos pilares da sua tripla missão (investigação, ensino, valorização). Por isso,

a mudança que reivindico, e com a qual me comprometo, prolonga-se numa política ativa de atração das/os melhores estudantes, funcionárias/os e docentes; que reconheça, promova e recompense o mérito; que reforce a dimensão internacional da Universidade e favoreça a interculturalidade e a multiculturalidade; que se preocupe com as questões da cidadania, abarcando propostas concretas para tornar realidade a igualdade de género e combater outras formas de discriminação; que permita à Universidade de Coimbra retomar o seu papel de interveniente nos grandes debates do nosso tempo através do exercício do pensamento crítico; que se preocupe em oferecer os equipamentos e as infraestruturas adequadas à prossecução da missão; que valorize o imenso património e a história a ele associado; que fomente e dê visibilidade à cultura e ao desporto; que seja atenta e amiga do ambiente; e que tenha uma política cuidada de gestão financeira.

Sei que ninguém faz nada sozinho e, por isso, o caminho que quero trilhar só tem eficácia se for feito coletivamente, por todos e por todas, e em diálogo. É para esse projeto que quero convocar os membros da comunidade universitária.

A Universidade de Coimbra não pode ser a Universidade das oportunidades perdidas. A Universidade de Coimbra tem uma história e um património ricos de que somos herdeiros e que temos obrigação de defender e valorizar. Estou preparado para assumir o cargo de Reitor da Universidade de Coimbra com uma estratégia de mudança agregadora que, sem perder de vista o valor histórico e cultural do seu passado, se oriente, se realize e se cumpra no futuro.

**É preciso mudar para ganhar o futuro!**





# 1. MUDAR DE ESTRATÉGIA

## 1.1 Universidade de Coimbra

A História da Humanidade é uma história pautada por diferentes revoluções (agrícola, industrial, digital e, a atual, do conhecimento) que mudaram completamente as sociedades. A revolução do conhecimento, tornada possível pela tecno-ciência baseada nos computadores e na Inteligência Artificial, muda radicalmente o contexto em que as universidades têm de atuar, levando muitos a questionar a sua pertinência. Mas uma coisa é certa: as universidades são instituições que têm demonstrado uma enorme resiliência face às mudanças observadas e sentidas na sociedade.

Sabemos que é errada a ideia de que as universidades foram sempre a mesma coisa, quer como missão, quer como organização. Ao longo dos anos foram aparecendo e coexistindo diferentes tipos e modelos de universidade (Newman, Kerr, Humbolt). As universidades são uma criação europeia da Idade Média, existindo atualmente cerca de 28000 espalhadas pelo mundo, de dimensão, qualidade e alcance muito diverso. Inicialmente centrada na formação das elites, a universidade passou mais tarde a incorporar a componente de investigação, para hoje incluir ainda a transferência do saber. Temos assistido ao crescimento do número dos seus membros (docentes, investigadoras/es pessoal técnico e administrativo, e estudantes), à sua expansão pelo mundo, ao esbater das diferenças nacionais. Para além dos aspetos de massificação, muito claros a seguir à segunda guerra mundial, a partir dos anos 80 do século passado também se deu uma alteração importante, que se traduziu na importância acrescida dada à valorização social e económica dos conhecimento gerado nas universidades e ao consequente reconhecimento do seu papel no desenvolvimento económico de uma região. As universidades do mundo de hoje são instituições que se

desdobram na tripla missão de produção, difusão e valorização do saber.

O Ensino Superior em Portugal está, sem surpresa, adaptado ao modelo prevalecente no mundo atual. A sua missão mantém-se inalterada desde o 25 de abril de 1974, embora o enquadramento jurídico tenha sofrido algumas modificações. Podemos identificar três momentos principais de mudança, que podemos fazer coincidir com três diplomas legais: o Decreto-Lei 781-A/76, de 28 de outubro, a Lei nº 108/88, de 24 de setembro (conhecida por Lei da Autonomia Universitária e a Lei nº 62/2007, de 10 de setembro, (conhecida por RJIES). A evolução até hoje tem sido feita no sentido da diminuição do poder dos órgãos colegiais, do fim da participação em paridade dos diferentes membros da comunidade universitária, do reforço do poder do Reitor, da entrada de membros da sociedade civil em órgãos de governo das Instituições de Ensino Superior (IES) (e.g., Conselho Geral) e da introdução de uma lógica de partilha de custos da formação (e.g., as propinas). No tempo presente, a organização e o funcionamento das IES estão definidos em diferentes instrumentos jurídicos, nomeadamente na Lei de Bases do Sistema Educativo, que consagra a natureza binária dos sistemas de ensino superior — Universidades e Politécnicos —, no Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, que determina a relação com a tutela e a organização interna das IES, na Lei do Financiamento do ensino superior, que clarifica as fontes de financiamento dessas instituições, e no Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU) e no Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECDPESP), que definem as carreiras dos seus membros docentes e investigadores.

É neste enquadramento jurídico que a Universidade de Coimbra tem que encontrar o seu caminho para se afirmar como **Universidade de Investigação**. Seguramente que achamos que algumas das disposições legais atualmente em vigor deveriam ser alteradas, mas tal não pode servir de desculpa para não procurarmos desde já iniciar o caminho da mudança.

Para melhor percebermos o desafio que temos pela frente importa avaliar a evolução da nossa instituição nos últimos anos por referência a um número relevante de indicadores.

### **De onde partimos: uma radiografia breve**

Enquanto Universidade de Investigação, de matriz marcadamente internacional, o contexto económico e financeiro que afeta a Universidade de Coimbra não se resume apenas ao seu Orçamento.

Importa perceber o impacto de algumas dinâmicas internacionais, num momento em que se anunciam diversas turbulências no nosso espaço de operação internacional, incluindo o *Brexit*, as tensões políticas trazidas pela reemergência de nacionalismos dentro da União Europeia, as pressões resultantes do Tratado Orçamental, os critérios de definição do Programa Horizonte Europa, a programação dos fundos estruturais europeus para 2030 e as alterações políticas nos diversos países do espaço da Lusofonia.

A estes constrangimentos acrescem pressões no espaço nacional, resultantes do subfinanciamento crónico do sistema de ensino superior público, bem como as tensões inerentes às dinâmicas de acesso ao ensino superior, onde Portugal continua a apresentar sérias debilidades nos números de frequência e de diplomados, debilidades agravadas pelas taxas de abandono escolar, que afetam também o ensino superior, e por um quadro de recessão demográfica.

Existe ainda o contexto da Região Centro, no qual a Universidade de Coimbra possui responsabilidades acrescidas, não só enquanto elo de ligação ao mundo mas também na correspondência entre o seu prestígio e a qualidade da sua produção.

A universidade deve empenhar-se no desenvolvimento do distrito de Coimbra, através da construção de programas próprios que aliem o conhecimento produzido na Universidade com dinâmicas regeneradoras do tecido produtivo.

Começemos por olhar para a evolução recente do quadro de financiamento da Universidade de Coimbra para perceber como podemos articular estas estratégias.

Analisando os Relatórios de Gestão e Contas entre 2012 e 2015, vemos que a palavra chave é “restrição”, identificada na Análise Orçamental, efeito das restrições financeiras colocadas pelo Plano de Assistência Económica e Financeira (PAEF).

A partir de 2015, a Análise Orçamental passou não só a abordar a contenção financeira do valor proveniente da transferência por receitas gerais do Orçamento de Estado, mas passou a destacar também o aumento da captação de receita proveniente dos estudantes internacionais e da atividade do Turismo.

Olhando para a evolução do tipo de receita podemos compreender melhor a sua atual situação, o que permite perceber melhor quais as soluções de futuro para a Universidade de Coimbra (sobretudo se pretende afirmar-se verdadeiramente como Universidade de Investigação).

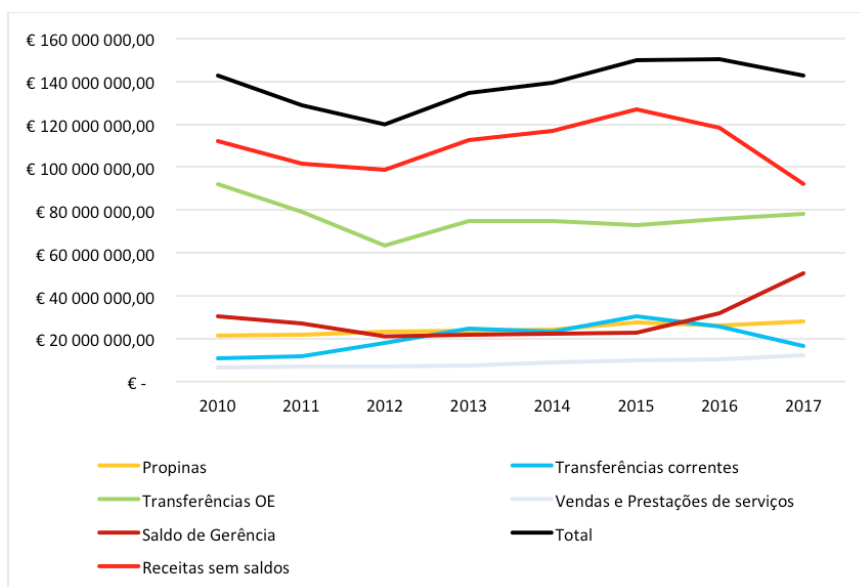


Gráfico 1. Evolução da receita, total e tipos principais (Fonte: Relatórios de Gestão e Contas da Universidade de Coimbra 2010-2017)

Em termos do volume total de receitas (Gráfico 1), após a quebra acentuada entre 2010 e 2012, vemos uma recuperação, que atinge um *plateau* entre 2014 e 2017. Contudo, quando olhamos para a composição da receita, verificamos que esta estabilização apenas ocorre por efeitos da acumulação de saldos de gerência. Se retirarmos os efeitos destes, verificamos que após a recuperação entre 2012 e 2015, regressamos a uma quebra efetiva das receitas em 2016 e 2017, que é mascarada por efeitos dos saldos. A leitura das principais fontes de receita permite perceber qual a razão para esta quebra, que se liga à perda na rubrica Transferências Correntes, a qual é motivada por uma quebra na receita com origem em financiamento europeu.

Essa quebra não apresenta recuperação pelo crescimento nas demais fontes de receita, que se mantém moderado, quer nas transferências provenientes das receitas gerais do Orçamento de Estado, quer nas propinas. Ora, apesar do crescimento da receita dos estudantes internacionais ( rondando os 5 milhões de euros entre 2015 e 2017), esse valor apenas permitiu fazer face à redução de receita nas propinas provenientes dos estudantes nacionais, o que não deixa de chamar a atenção num momento em que não existem ainda quebras demográficas, sendo anos de crescimento nas

dinâmicas de acesso a nível nacional. Note-se que a quebra de receita nestes mesmos anos entre 2015 e 2017 é de 34,9 milhões de euros, o que permite perceber a escala de efeito dos diferentes tipos de receita. Se analisarmos a receita com a atividade turística, vemos que ela cresce 800 mil euros neste período (o crescimento desde 2010 é de 2,9 milhões de euros).

Para melhor compreender os efeitos de oscilação da receita é conveniente verificar a evolução por fundos de origem (Gráfico 2).

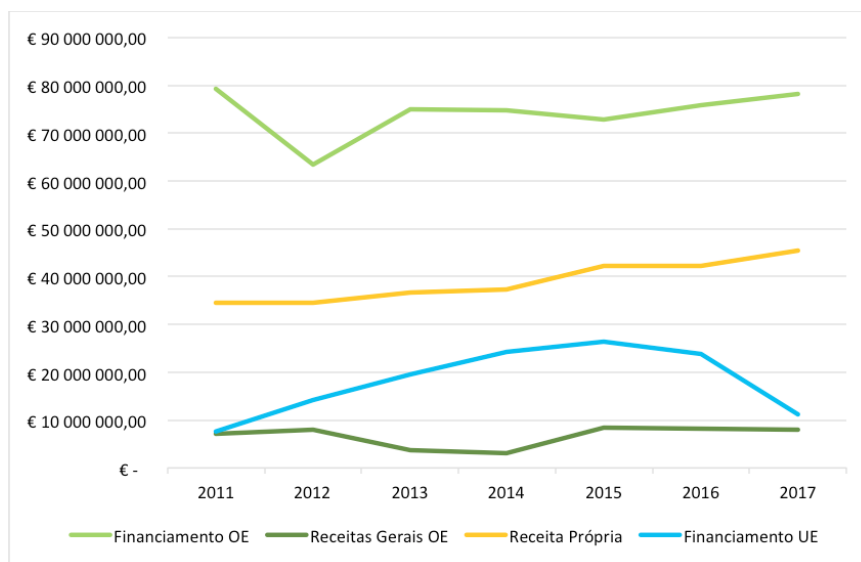


Gráfico 2. Evolução da receita por origem dos fundos (Fonte: Relatórios de Gestão e Contas da Universidade de Coimbra 2010-2017)

Como podemos verificar, o crescimento moderado das receitas próprias foi superado pela evolução negativa das receitas por financiamento europeu. A evolução positiva deste financiamento de 2011 a 2015 foi quebrada nos anos entre 2015 e 2017, em cerca de 15 milhões de euros, levando a que se esteja novamente perto dos valores de há sete anos, ou seja, de 2011.

Estas oscilações em termos de financiamento europeu demonstram a importância desta linha de financiamento, que apesar de não ter sido destacada nas análises orçamentais deste período, significaram primeiro um crescimento de 18 milhões de euros entre 2010 e 2015 e depois a referida queda de 15 milhões de euros até 2017. Para além do aspeto meramente financeiro, importa recordar aqui que os fundos europeus

são a melhor via para termos investigação do mais alto nível internacional, contribuindo naturalmente para a internacionalização da universidade.

Para um melhor entendimento desta interação entre as diferentes receitas, apresentamos ainda um outro gráfico baseado na evolução de algumas rubricas de proveitos operacionais. Através do Gráfico 3 podemos perceber não só a diferença na ordem de grandeza das diferentes fontes de ganhos e proveitos operacionais, mas também a sua evolução.

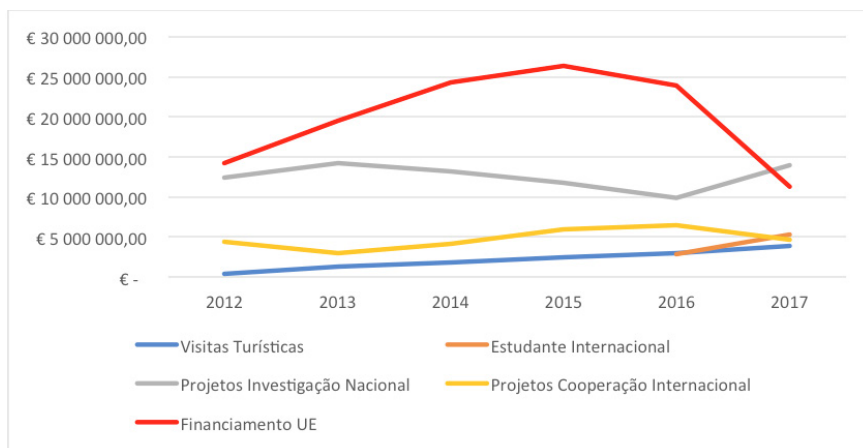


Gráfico 3. Evolução de algumas das principais rubricas de ganhos e proveitos provisionais

É importante observar a diferença nas curvas entre “Projetos de Investigação Nacional”, “Projetos Cooperação Internacional” e “Financiamento UE”.

Através dessas linhas podemos ver a diminuição no desempenho dos Projetos de Investigação Nacional, que apenas recuperou em 2017 e que não conseguiu superar o valor máximo de 2013.

Podemos observar também a evolução errática dos Projetos de Cooperação Internacional, que em 2017 alcançam um valor semelhante ao inicial em 2012.

Por outro lado, é claro o fator de escala que separa o financiamento comunitário das demais vertentes, sendo de perceber também que existe uma diferença considerável entre as receitas associadas aos Projetos de Investigação Nacional e outras linhas que têm vindo a ser destacadas nos últimos anos pela reitoria, nomeadamente o aumento do Estudante Internacional e das Visitas Turísticas.

Essa diferença em escala e volume financeiro reporta também para a diferença no propósito de Universidade de Investigação, marcadamente internacional, conceito que não pode ser confundido com uma universidade de ensino global, ou cuja atividade assenta na promoção de serviços turísticos.

### **Para onde queremos ir: linhas para uma universidade de futuro**

Pensar uma Universidade de Investigação implica ter em conta fatores globais que trazem pressões adicionais ao quadro de operação da Universidade de Coimbra. É importante que um plano de ação os tenha em conta e desenhe uma estratégia que possa ser adaptada a diferentes cenários.

Começemos pelo quadro de previsão à escala macroeconómica. Apesar das diversas tensões no espaço global e da adaptação a uma nova realidade, atualmente os prognósticos são de uma ligeira moderação do crescimento a nível mundial, com um ligeiro decréscimo da taxa de variação anual do PIB de 3,7% em 2018 para 3,6% em 2023.

Na zona Euro a previsão é a de uma moderação do crescimento de um valor de 2%, em 2018, para 1,4% em 2023. Neste cenário, Portugal teria também uma moderação do seu cenário de crescimento, passando de 2,3% em 2018 para 1,4% em 2023 (*Fonte: Fundo Monetário Internacional (2018) "World Economic Outlook: Challenges to Steady Growth", outubro 2018*). Note-se que estas previsões têm vindo a demonstrar-se desajustadas, pecando por demasiado pessimismo quanto à evolução da economia portuguesa.

Sendo conhecido o caráter cíclico das crises económicas, existe relutância quanto à previsão do próximo período recessivo, nada podendo afastar o cenário de que este possa chegar no período até 2023.

Caso este período recessivo esteja ligado a uma crise global (e até agora os ciclos da economia portuguesa têm estado ligados a fenómenos globais, sendo acentuadas as suas fragilidades económicas) importa perceber as suas consequências na Universidade de Coimbra e as possíveis soluções.

Existem dois fatores diretos nos quais a Universidade de Coimbra ficou mais exposta às dinâmicas globais: os estudantes internacionais e as receitas com atividades turísticas de lazer.

A evolução da implementação do estatuto do estudante internacional é recente, sendo apenas implementada após o Decreto-Lei n.º 36/2014, de 10 de março. A evolução é no entanto bastante positiva, passando de 135 estudantes no ano letivo de 2014/2015 para 990 no ano letivo de 2017/2018.



Esta evolução significou também um crescimento de receitas que atingiu em 2017 os 5 milhões de euros e que deverá ter alcançado um valor aproximado a 6 milhões de euros em 2018.

Cerca de 92,1% dos estudantes internacionais da Universidade de Coimbra são provenientes do espaço da lusofonia, sendo que o Brasil representa 81,5% do total. Tal significa que a Universidade de Coimbra tem de estar particularmente atenta à evolução política no Brasil, a qual pode trazer especiais tensões para o ensino superior.

A recente eleição presidencial do Brasil aponta para alterações no funcionamento do ensino superior naquele país, incluindo retração do financiamento público e condicionantes ao funcionamento das instituições que podem estimular a emigração quer de estudantes, quer de académicos.

As reservas demonstradas por diversos académicos quanto ao futuro das universidades brasileiras, merece uma atenção redobrada, até tendo em conta o papel que a Universidade de Coimbra desempenha no Brasil. Será necessário ir ao encontro das legítimas expectativas dos estudantes brasileiros, renovando o papel de referência da Universidade de Coimbra em qualificação de prestígio, pluralidade e liberdade académica e científica.

Deste quadro resultam também tensões quanto à possibilidade de crescimento das receitas provenientes da atividade turística, o que obriga também a ponderar os investimentos que são necessários na recuperação do património da Universidade, aliando o prestígio ao reconhecimento de uma missão enquanto universidade de investigação de referência.

É ainda necessário compreender as dinâmicas económicas que têm vindo a caracterizar o crescimento português destes últimos anos, as quais não têm sido refletidas no crescimento do financiamento público através das receitas gerais do Orçamento de Estado.

Isso significa que é necessário que a Universidade de Coimbra volte a ganhar o seu peso político e assuma um papel preponderante, o que só pode ser conseguido através de uma ação ponderada e criteriosa, que permita o diálogo com todos os interlocutores políticos.

Tal é tanto mais conseguido quanto se demonstre que o discurso e as reivindicações da Universidade de Coimbra não se afirmam contra ninguém, antes procurando consensos alargados e de geometrias diversas.

Devemos dar especial atenção às previsíveis dificuldades quanto ao número de estudantes inscritos pela primeira vez a partir de 2019, definindo planos de contingência perante a realidade da regressão demográfica, mais ainda quando a possibilidade de aumento de frequência pode impli-

car alterações ao modelo de acesso, com o aumento do número de estudantes do ensino profissional em formações de curta duração lecionadas pelo subsistema politécnico. Tal obriga a que se olhe com especial atenção para algumas formações que possam estar mais expostas a este fenómeno, procurando encontrar situações participadas que possam ultrapassar este problema.

Mas a chave verdadeira para afirmação da universidade e o local onde podemos efetivamente fazer a diferença é na **investigação**, através da qual podemos potenciar as diversas linhas de receita e de desenvolvimento da universidade de investigação. Isso significa:

### **Medidas**

— aumentar a massa crítica de investigação de alto nível internacional, estimulando e apoiando as candidaturas a financiamento competitivo europeu e nacional;

— reforçar e apoiar os programas doutorais, com o objetivo de aumentar significativamente o número de estudantes de doutoramento;

— saber articular a universidade e a sua comunidade preparando-a para a lógica de Missões do Horizonte Europa (*vide Mazzucato, M. 2018 Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union: A problem-solving approach to fuel innovation-led growth. Directorate-General for Research and Innovation - European Commission*);

### **1.2 Governação**

Definida uma opção estratégica importa analisar, refletir e fazer escolhas em relação ao modo como a instituição está ao serviço dessa opção.

O RJIES veio introduzir mudanças significativas no equilíbrio de poderes no interior das universidades. Em particular, o Reitor vê o seu poder bastante reforçado em detrimento dos órgãos colegiais, e.g., o Senado, órgão onde as/os diretoras/es das unidades orgânicas de ensino e investigação têm assento por inerência. Prevê também a existência de um órgão colegial, o Conselho Geral (CG), com poderes deliberativos sobre matérias tão relevantes como o orçamento ou o plano estratégico. É ainda o CG que elege e pode destituir o Reitor e tem ainda a competência de apreciar os seus atos.

Numa universidade deve existir diálogo e harmonia entre os seus órgãos de governo e entre estes e as respetivas unidades e subunidades orgânicas.

Como determinam os estatutos da UC, salvaguardada a unidade de decisão e ação estratégica, o governo da UC baseia-se numa gestão descentralizada, através da delegação de competências nos órgãos de direção das faculdades e demais unidades orgânicas. Defendemos que a delegação de competências deve ser o mais ampla possível. Para além dos aspetos de gestão, somos favoráveis ao respeito escrupuloso pelas diversas autonomias das faculdades e demais unidades orgânicas, nomeadamente a autonomia científica, pedagógica e cultural. Este respeito aplica-se, por exemplo, às decisões das comissões científicas relativamente aos júris dos concursos de provas académicas e/ou aos concursos para contratações ou progressões de carreiras. Farei, nestas matérias, uma leitura correta do disposto na lei, intervindo apenas em situações em que existe solicitação expressa para o fazer. Agirei de acordo com o princípio de que a decisão deve estar ao nível das faculdades e demais unidades orgânicas, enquanto a sua operacionalização deve ser mantida no âmbito dos serviços centrais.

Por outro lado, tendo sido membro do CG durante seis anos, reconheço a importância deste órgão como local de pensamento estratégico e de construção de propostas e de soluções para os problemas da nossa universidade. Sendo o CG um órgão de governo distinto e autónomo do Reitor, não deixarei de criar todas as condições para que possa exercer as suas competências sem constrangimentos. Procurarei ainda aprofundar o diálogo mutuamente proveitoso com o CG sobre todas as questões/decisões relevantes para o bom funcionamento e para o futuro da universidade. Por exemplo, proporei ao CG que se pronuncie sobre vários aspetos que estão para além da instituição e se inscrevem no quadro das questões nacionais ligadas ao ensino superior, para me auxiliar na definição de alternativas para os diferentes aspetos da lei de bases do sistema educativo, da lei do financiamento, dos diplomas das carreiras e do RJIES. Para além disso, procurarei que os membros da equipa reitoral interajam com as diferentes comissões nas áreas da sua competência específica.

A universidade é também uma comunidade, de docentes, de investigadoras/es, de pessoal técnico e administrativo e de estudantes. Trata-se seguramente de um grupo de pessoas diverso nas suas funções e objetivos mas com o propósito comum de assegurar o sucesso da universidade no que respeita ao cumprimento integral da sua missão. Cada grupo tem os seus representantes próprios, alguns com assento nos órgãos de governo, mas o Reitor não deixará de os ouvir de modo direto, formal e informalmente, sempre que qualquer das partes o achar necessário.

O nosso modelo de governação terá assim o diálogo e a proximidade às pessoas como matriz identitária, procurando o Reitor articular a definição da orientação estratégica global da universidade com as autonomias reconhecidas, e com os representantes dos diversos corpos, sem prejuízo de o Reitor ser o órgão de governo que detém o poder executivo e que, por isso, assume toda a responsabilidade legal pelas decisões e pela sua operacionalização.

### **Medidas**

— Propor a criação de um **Grupo de Missão** com o propósito de coordenar e dinamizar o processo de revisão dos estatutos da nossa Universidade, que concorra para a tornar mais funcional, flexível e democrática. Mantendo o essencial dos serviços comuns de natureza centralizada, parece-nos necessário reforçar o âmbito das decisões nas unidades orgânicas, tornando a gestão mais eficiente e flexível, e reforçando a relevância dos cargos de governo das unidades orgânicas. Defendemos que o poder nas faculdades não deve estar obrigatoriamente nas mãos de uma pessoa, como é o caso atual. A unidade orgânica deve decidir em cada momento eleitoral se quer uma única pessoa a acumular todos os cargos (diretivo, científico, pedagógico), ou se pretende dividir por diferentes pessoas os diversos cargos. Também consideramos que as unidades orgânicas de ensino e investigação que não têm o estatuto de faculdades, o IIIUC e o Colégio das Artes, devem ter as/os suas/seus diretoras/es eleitas/os pelos seus membros e não nomeadas/os pelo Reitor. A discussão da revisão de estatutos da UC será aberta à comunidade universitária e, estamos certos, terá um contributo importante do CG.



## 2. MISSÃO

### 2.1 Investigação e Inovação

#### 2.1.1 Instituto de Investigação e Inovação (IIIUC)

É hoje claro para todos que a investigação e a inovação estão no centro da missão de uma universidade. Sem elas a instituição universitária estaria reduzida a uma mera escola que se esgotaria na atividade de formação. Também ninguém hoje põe em causa a relação positiva entre os resultados da investigação e da inovação e o desenvolvimento económico e social. Por isso, a Universidade de Coimbra aspira a consolidar-se como Universidade de Investigação. A ideia concretiza-se com a oferta de cursos de nível avançado nas diferentes áreas do saber, com a internacionalização de discentes e de docentes, com o cruzamento do ensino e da investigação, com as parcerias com diferentes atores (públicos e privados, académicos ou empresariais) no âmbito de projetos de Investigação e Desenvolvimento (I&D).

Atualmente a investigação da UC é assegurada por trinta e cinco unidades de investigação integradas e por sete associações privadas sem fins lucrativos (incluindo quatro Laboratórios Associados), que se encontram ligadas a diferentes unidades orgânicas no caso das unidades integradas, e que estão dispersas pelos diferentes espaços físicos da universidade. Duas destas unidades (CeBER e CIBIT) são de criação recente. Cada uma destas unidades dedica-se à investigação em áreas específicas do saber. Na última avaliação feita pela FCT, 62.5% destas unidades foram classificadas com Muito Bom (14), Excelente (10) e Excecional (1), uma percentagem que não nos pode deixar satisfeitos. As receitas da universidade como resultado da investigação representam hoje uma fatia importante das receitas próprias da universidade, sendo claramente de extrema relevância para a sobrevivência da instituição, mas estando ainda longe dos mais de 50% conseguidos pelas universidades de investigação de referência.

Acreditamos que é possível fazer mais e melhor, sendo coordenação e integração as duas palavras-chave para o conseguir. A ausência de uma política de investigação que integre e coordene os centros e unidades de investigação com ligação à UC é uma fragilidade da nossa universidade que há muito foi identificada (e.g., o relatório da *European University Association* de 2008). As entidades financiadoras da investigação (regionais, nacionais ou europeias) privilegiam nas suas chamadas os problemas que a sociedade enfrenta hoje (e.g., envelhecimento), em detrimento de disciplinas ou áreas científicas específicas. Esta mudança de perspetiva convoca cada vez mais a criação de equipas interdisciplinares, com competências científicas diversas. Por outro lado, se é verdade que uma instituição universitária deve salvaguardar a liberdade de investigar dos seus membros, não é menos verdade que tem também a obrigação de definir quais as áreas estratégicas a desenvolver e aprofundar tendo em atenção as suas capacidades e competências, bem como a sua realidade envolvente. Para além disso juntar e coordenar o que hoje está dividido permite seguramente identificar novas oportunidades para a investigação. A Universidade de Coimbra tem hoje recursos humanos de elevada qualidade, com capacidade para definir os seus temas de investigação e que têm desenvolvido atividades de investigação relevantes em condições nem sempre ideais. A definição dos caminhos estratégicos a seguir está dispersa por diferentes unidades e centros de investigação não existindo nenhuma estratégia integradora por parte da universidade. É fundamental concretizar uma estratégia de coordenação e de integração da investigação e definir os instrumentos organizativos para a sua operacionalização. A tentativa falhada de criar recentemente um Laboratório Colaborativo na área da saúde mostra o problema que resulta da ausência de uma estratégia e de verdadeira liderança por parte dos responsáveis na universidade pela investigação e inovação, e reforça a necessidade de uma estrutura que as coordene, permitindo ainda no caso dos laboratórios colaborativos uma ligação mais estreita com os parques tecnológicos e as empresas.

O Instituto de Investigação Interdisciplinar da Universidade de Coimbra (IIIUC) é uma unidade orgânica de ensino e investigação peculiar da nossa universidade, tendo sido criado na última grande revisão estatutária. O seu diretor é nomeado pelo Reitor. Encontra-se sediado na Casa Costa Alemão, no Polo II da universidade. Do IIIUC fazem parte centros de investigação, de natureza pública ou privada, e o seu objetivo maior é promover a investigação e a formação avançada de natureza interdisciplinar. Desde a sua cria-

ção, o IIIUC tem sido fundamentalmente o chapéu para alguns programas doutorais, por regra resultado de iniciativas individuais. Acreditamos que o IIIUC renovado e remodelado é a chave para o sucesso da investigação e da inovação da UC.

### **Medidas**

— Propor uma alteração estatutária no sentido de transformar o Instituto de Investigação Interdisciplinar em Instituto de Investigação e Inovação. Mais do que uma simples alteração de nome, trata-se de modificar e ampliar a sua missão, sem esquecer a dimensão interdisciplinar, e de dotá-lo dos recursos humanos, financeiros e das infra-estruturas que lhe permitam ser o centro da definição da estratégia de investigação da UC e o local onde se promove a integração e a coordenação da investigação. O novo IIIUC terá um/a Diretor/a Científico/a eleito /a pelos/as investigadores/as, um Conselho Estratégico, que apoiará o/a Diretor/a, e uma Assembleia formada por representantes das diferentes unidades e centros de investigação com ligação à UC. O Conselho Estratégico será escolhido pela Assembleia, e poderá incluir membros exteriores à Universidade. No caso das Associações Privadas Sem Fins Lucrativos (APSFL) será negociado um acordo que lhes permita estar integrados na UC, com todas as consequências resultantes dessa integração, sem perderem a flexibilidade de gestão administrativa e financeira que decorre do seu estatuto. O novo IIIUC não se limitará a ser um local de encontro e partilha científica, sendo também dotado de uma nova estrutura profissional de apoio a projetos, um Gabinete de Apoio e Gestão de Projetos, que não se concentrará apenas nos aspetos da gestão de projetos nas vertentes administrativas e financeiras, mas também trabalhará na procura ativa de oportunidades de parecerias em projetos de investigação, inovação e desenvolvimento, de âmbito local, nacional ou internacional. O gabinete terá um/a Diretor/a Executivo/a que trabalhará em estreita colaboração com o/a Diretor/a Científico/a. Os recursos humanos necessários para este gabinete incluirão os já existentes na universidade, e os que eventualmente vierem a ser integrados como resultado do acordo com as APSFL. Estas alterações serão promovidas através do diálogo e em estreita colaboração com as Faculdades, em todos os seus aspetos e mais particularmente na parte que remete para os recursos humanos e para a formação avançada.



### **2.1.2 Expansão da internacionalização da investigação**

A excelência da investigação é o resultado de múltiplos fatores necessariamente alicerçados numa política de recursos humanos que permita recrutar e manter os melhores elementos a todos os níveis da carreira e da estrutura de investigação, incluindo professores de carreira, investigadores/as e funcionários/as. O recurso diferenciador de uma Universidade de Investigação são as pessoas e, muito em particular, pessoas motivadas. Dar perspetiva e previsibilidade nas carreiras e nas relações de trabalho do dia-a-dia são fatores fundamentais de uma política de recursos humanos que motive as pessoas e que as identifique com a marca da Universidade de Coimbra. Atrair os/as melhores estudantes, particularmente estudantes de doutoramento, é outro elemento fundamental da estrutura humana que garanta a vitalidade de uma universidade de investigação. Deve ser posta em prática uma política de diferenciação positiva, baseada no reconhecimento e valorização do mérito.

Os projetos de investigação com financiamento competitivo, muito em particular os projetos europeus, são muito mais do que uma fonte de receita da universidade. Constituem o elemento agregador das equipas de investigação e um poderoso fator de integração na comunidade de investigação internacional, demonstrando a competitividade do trabalho científico produzido e assegurando que esse trabalho tem relevância ao melhor nível internacional. Importa, por isso, inverter a tendência de queda do número de projetos europeus na Universidade de Coimbra verificada nos últimos tempos.

As unidades e centros de investigação são incontestavelmente os agentes do desenvolvimento da investigação na Universidade de Coimbra. Mas é necessário que esse reconhecimento tenha corpo na representação das unidades e dos centros de investigação na estrutura orgânica da universidade, e que se tire partido do grande potencial de sinergias das unidades de investigação da Universidade de Coimbra, promovendo a integração e a coordenação da sua investigação através da nova missão que se preconiza para o Instituto de Investigação e Inovação. Este é também um aspeto relevante a considerar na revisão dos estatutos da Universidade de Coimbra.

### **Medidas**

Definiremos e executaremos um Plano de Ação para expandir a internacionalização da investigação concentrando os esforços em duas frentes:

— Aumento da participação da Universidade de Coimbra em projetos europeus, quer como parceira, quer como coordenadora de projetos, através do reforço das estruturas de apoio à preparação de propostas de projetos e da criação de um grupo de ação que trabalhará em conjunto com as unidades e os centros de investigação no sentido de expandir a experiência já existente na UC na preparação de propostas de projeto bem-sucedidas.

— Aumento do número de estudantes de doutoramento, através de ações concertadas com a coordenação dos programas doutorais e com as unidades e dos centros de investigação que lhes dão estrutura científica. Um aspeto fundamental na captação de mais estudantes de doutoramento diz respeito ao financiamento dos estudantes através de bolsas de projetos de investigação, que importa incrementar, ou de projetos internacionais de programas avançados de formação como o *Marie Skłodowska-Curie Actions (Innovative Training Networks)*. Estes programas favorecem também o aumento de estudantes de doutoramento em co-orientação com professores de universidades estrangeiras, o que é também um fator de internacionalização da investigação científica da UC.

### **2.1.3 Reativar o ecossistema de inovação da Universidade de Coimbra**

Uma Universidade de Investigação concretiza-se plenamente se, a par com a investigação científica de nível internacional, definir e concretizar estratégias eficientes para a valorização dos saberes. A inovação potenciada pelo conhecimento, capaz de gerar empresas diferenciadoras, deve estar no centro da reativação do sistema de inovação da Universidade de Coimbra.

Importa reforçar fortemente programas como o Ecossistema de Inovação INOV-C, iniciado em 2010, para, em articulação com os parceiros nucleares da Universidade de Coimbra, incluindo o Instituto Pedro Nunes e o Biocant, entre outros, voltar a projetar a Universidade de Coimbra e a Região Centro como referência nacional na criação de novos produtos e serviços resultantes de atividades de investigação diferenciadoras. Coimbra já teve a marca de excelência na criação de empresas spinoff fortemente inspiradas em conhecimento avançado e precisa de reassumir esse objetivo e essa marca.

Propomos um novo fôlego e um novo programa de inovação para a região, que consolide e amplie a experiência do INOV-C, e que tenha como elemento central o reforço da ligação da Universidade de Coimbra aos parceiros nucleares do sistema de inovação. É importante garantir que

os diferentes intervenientes na cadeia de inovação estejam articulados e que partilhem, de forma aberta e inclusiva, os recursos, mecanismos e capacidades que permitem dar uma nova escala ao ecossistema de inovação e promover na região a economia com base no conhecimento.

Internamente, na Universidade de Coimbra, é necessário reforçar as estruturas de apoio à inovação e transferência de saberes, particularmente no que toca à sua ligação e articulação com as unidades e centros de investigação, onde o conhecimento inovador é produzido. O alargamento da missão do IIIUC facilitará este objetivo, que será substanciado com a procura de projetos e de financiamento (regional e europeu) que permitam dar uma nova dimensão a instrumentos de inovação para promoção e estímulo nas fases iniciais do pipeline da inovação (e.g., bolsas de ignição e provas de conceito), bem como a articulação a jusante com os parceiros de incubação e de aceleração de empresas.

Um ecossistema de inovação reforçado, focado essencialmente na valorização de conhecimento avançado, que favoreça a criação de empresas icónicas na região (como as que surgiram há mais de uma década) é um elemento essencial para criar melhores condições para a internacionalização do tecido económico da região, ajudando a captar e a fixar investimento nacional e investimento direto estrangeiro de cariz estruturante.

### **Medidas**

- Junto dos nossos parceiros no INOV-C abrir o debate para uma nova versão da iniciativa, procurando dar-lhe um novo fôlego;
- Promover e estimular as fases iniciais da inovação, recorrendo a bolsas de ignição e a provas de conceito;
- Reforçar a atual Divisão de Inovação e Transferência do Saber (DITS) em meios humanos e em alcance das suas atividades.

## **2.2 Ensinar e Aprender na Época Digital**

A segunda guerra mundial veio mostrar aos decisores políticos e à sociedade a importância da ciência, fundamental e aplicada. Graças a ela foi possível a vitória dos aliados sobre o nazismo. Foi por isso sem surpresa que se assistiu no pós-guerra ao incremento do apoio às atividades de investigação. Outra mudança relevante foi a maior abertura das universidades à sociedade e ao desenvolvimento de uma relação mais forte com a econo-

mia. Consequência desta alteração de perspectiva foi um primeiro movimento de massificação com a entrada no ensino superior de um número considerável de estudantes. A partir dos anos oitenta do século passado, acentuou-se a tendência de a universidade assumir um papel primordial no desenvolvimento social e económico, tendência esta que, conjugada com a transformação do mundo num espaço global, criou não só novos desafios, mas também ameaças às instituições de ensino superior. Os anos oitenta marcaram ainda o início de um processo que conduziu à banalização do uso dos computadores nos dias de hoje. A tecnologia dos computadores e das comunicações, as redes de sensores, a internet e os telemóveis, colocam-nos no meio de uma revolução digital e do conhecimento e, uma vez mais, as universidades são confrontadas com desafios novos que as obrigam a adaptar-se para não desaparecerem. Hoje estão na forja novas profissões, novas necessidades da sociedade e das empresas, vivendo-se atualmente num tempo de mudanças aceleradas.

Perante esta realidade, a Europa definiu a sua própria estratégia para o ensino superior que passa, entre outras coisas, pela criação de dois espaços: o Espaço Europeu de Investigação e o Espaço Europeu Ensino Superior. Este último foi iniciado em 1999 com a chamada Declaração de Bolonha, na qual vinte e nove ministros da educação assumiram o compromisso de alterar a legislação de cada Estado no sentido de se uniformizarem os sistemas de ensino no espaço europeu, de garantir a transparência, o reconhecimento mútuo e a qualidade das formações. Foi definida uma estrutura dos graus divididos por três ciclos (licenciatura, mestrado e doutoramento), alterado o paradigma do processo de ensino e aprendizagem colocando o estudante no centro do processo, e criados diferentes instrumentos de que salientamos o Sistema Europeu de Transferência de Créditos (ECTS, na designação inglesa)), o Suplemento ao Diploma e as Agências Nacionais de Acreditação. Atualmente são quarenta e oito os países que fazem parte do Espaço Europeu do Ensino Superior. Em Portugal a implementação dos princípios genéricos da Declaração de Bolonha (e.g., o uso dos ECTS) está concluída.

O processo iniciado com a Declaração de Bolonha teve consequências importantes das quais se destaca o incremento da internacionalização das universidades como resultado da mobilidade dos estudantes, fruto da uniformização dos graus, das políticas nacionais de controlo de qualidade dos cursos e da facilidade de reconhecimento das formações. No entanto, existem ainda alguns obstáculos, nomeadamente no reconhecimento das

qualificações dos refugiados ou das pessoas deslocadas. De acordo com o último relatório do Grupo de Acompanhamento do Processo de Bolonha, de 2018, é preciso ainda abrir ainda mais o sistema de ensino superior. Na realidade, é baixa a representação de estudantes de famílias com baixos níveis de educação, persiste o desequilíbrio de género nalgumas áreas e a aprendizagem ao longo da vida ainda está longe de ser uma realidade bem estabelecida. O Grupo de Acompanhamento do Processo de Bolonha no relatório já referido, em que é feito o balanço do grau de implementação da declaração, enuncia as três prioridades atuais: (i) empregabilidade, (ii) inclusão social e (iii) ensino e aprendizagem. O desemprego de jovens graduados ainda é uma questão séria devendo as instituições de ensino superior prestar especial atenção a esta questão e promover as ações necessárias (e.g., criando um gabinete de apoio à empregabilidade) para minimizar o problema. São necessárias políticas ativas de promoção da inclusão social que se traduzam na promoção da igualdade de facto de todos e de todas relativamente aos diferentes aspetos da vida universitária, independentemente das características particulares de cada um (género, idade, orientação sexual, raça, orientação política). É nos aspetos ligados ao processo de ensino/aprendizagem que se colocam as maiores interrogações.

No pilar da missão que é o ensino, como têm respondido as universidades aos desafios colocados por esta nova realidade? Como são tomadas decisões sobre o que se ensina? Que alterações tiveram lugar, ou são necessárias, sobre o modo como se ensina? Estando nós a assistir desde há alguns anos à valorização da componente de ensino relacionada com a formação para o exercício de uma profissão, não estaremos a comprometer a componente de ensino ligada à educação, que prepara os nossos alunos para serem atores críticos e exigentes no seu trabalho e, de um modo geral, na sociedade? Num mundo globalizado com estudantes de diferentes proveniências e culturas, e em que o conhecimento corre o risco de se tornar obsoleto rapidamente, estão as universidades preparadas para públicos novos e diversos? Estão os professores preparados para as novas condições de ensino e de aprendizagem ditadas pela lógica digital e em que o acesso ao conhecimento através da internet é fácil e (quase) livre?

Todas estas perguntas exigem uma resposta clara e pronta e não deixaremos de criar condições institucionais para que a Universidade de Coimbra promova um debate sobre estes temas e encontre rapidamente respostas para estas interrogações, promovendo as adaptações e alterações necessárias para que cumpra com elevado desempenho a sua responsabilidade no

que toca à formação e educação dos seus estudantes. A universidade precisa de encontrar um equilíbrio saudável entre os conhecimentos científicos e técnicos, as competências de resolução de problemas e pensamento crítico e uma educação para a cidadania. A universidade não pode esquecer a dimensão cultural, inscrita aliás na sua missão, e muito menos promover a ideia de uma oposição entre duas culturas: a científica e tecnológica, por um lado, e as ciências sociais e as humanidades, por outro. A universidade tem por obrigação aproximar os saberes, deve promover a cultura integral. As universidades devem procurar incorporar as novas tecnologias da formação e das comunicações na sua prática pedagógica, seja para auxiliar na interação na sala de aula, seja para promover e facilitar o estudo autónomo. Os *Massive Open Online Courses* têm vindo a mostrar uma real capacidade como auxiliares de aprendizagem e como forma de chegar a novos públicos. Exemplos como as plataformas edX ou Coursera, que resultam de consórcios de grandes instituições americanas de ensino superior, mostram o que pode ser feito. Na Europa universidades inglesas de prestígio como Oxford, Imperial College ou a London School of Economics enveredaram por um caminho semelhante. Generalizando o conceito podemos chegar à ideia de Universidade Virtual, tornando possível que cursos completos e com direito a grau académico, nalgumas áreas do saber, possam ser oferecidos. Os alunos teriam apenas que estar fisicamente presentes na universidade em certos momentos do ano, nomeadamente para realizar algumas das provas académicas.

A Universidade de Coimbra tem já alguma experiência no ensino à distância, o projeto UC\_D, tendo há algum tempo sido criado um consórcio com a Universidade Aberta que permite dar uma dimensão maior a esta forma de ensino/aprendizagem. Esta experiência deve ser consolidada e aprofundada. O Sistema de Gestão da Qualidade Pedagógica continuará a ser um auxiliar precioso para avaliar os resultados do processo educativo, sendo usado para promover a melhoria do processo de ensino/aprendizagem. É também necessário determinar o grau de empregabilidade de cada curso e medir a satisfação dos empregadores. Seguir a trajetória dos antigos alunos, convidando-os a partilhar a sua experiência junto dos atuais estudantes, é também um modo de aferir da adaptação das formações que oferecemos ao mundo de hoje.

## **Medidas**

- De imediato, e no sentido de melhorar todo o processo de ensino/aprendizagem, e consistente com uma lógica de ensino centrado no/a aluno/a, estudar uma possível redução da carga horária do corpo docente e a diminuição do número de horas de aulas do corpo docente. Acreditamos que deste modo não haverá lugar à necessidade de mais docentes, que ficarão mais disponíveis para as tarefas de investigação, ao mesmo tempo que tornará possível aos/às alunos/as dedicar mais tempo ao estudo e à reflexão crítica.
- Avaliar a oferta da UC relativa ao ensino à distância e à aprendizagem ao longo da vida, identificando lacunas e oportunidades;
- Criar um Grupo de Missão com o objetivo de promover um amplo debate sobre as novas condições de ensino/aprendizagem e sugerir as alterações necessárias para que se efetive um ensino adaptado ao mundo de hoje.
- Desenvolver o conceito de Universidade Virtual e estudar as condições da sua implementação, nomeadamente no quadro do consórcio entre a UC e a Universidade Aberta. Olhar a Universidade Virtual como forma de promover o ensino ao longo da vida, de chegar a diferentes públicos e de alargar a capacidade de atrair novos alunos internacionais, com destaque para os alunos do espaço da Lusofonia.

## **2.3 Desporto**

A prática desportiva nas universidades portuguesas tem vindo a ser encarada como relevante, potenciadora de prestígio, fator de promoção da identidade da instituição e de integração social.

Em ambiente de competição por recursos e estudantes as universidades, em especial as mais recentes, adotaram variadas formas organizacionais, visando não só a diferenciação positiva dos estudantes-atletas, como a disponibilização de infraestruturas e equipamentos de modo a promover a participação alargada.

Contudo, apenas as instituições de criação mais recente assumem opções estratégicas claras de longo prazo e abarcando todo o espectro das possibilidades de prática. A Universidade de Coimbra, sendo a mais antiga, tem também a mais poderosa associação de estudantes do país, possuindo um enorme capital simbólico entre a comunidade universitária, na cidade e no plano nacional.

A “subcontratação” do Desporto à Académica eximiu a UC de construir e implementar políticas e estratégias que afirmem um modelo de organiza-

ção e de gestão e assumam ideias sobre o valor do Desporto para a UC e as formas e conteúdos que caracterizam a prática. Os desafios da contemporaneidade e o agressivo ambiente competitivo com o aparecimento de novas universidades, não se compadecem com o autocomprazimento na tradição e nos sucessos passados, nem com medidas avulso e voluntarismos que não são sustentáveis no futuro. A realização dos EUSA Games desencadeou a realização de melhoramentos que provocou nas instalações desportivas da UC e pouco mais.

A mobilidade dos estudantes alterou profundamente a sua relação com a Académica e com a competição desportiva, ao mesmo tempo que a procura do bem-estar através do exercício físico criou uma procura de equipamentos desportivos e de formas institucionais que têm pouco a ver com o desporto federado tal como ele é praticado.

A abordagem estratégica ao Desporto na UC tem de partir do entendimento claro dos três contextos existentes: (1) Procura da excelência referenciada à elite desportiva; (2) Procura de excelência pessoalmente referenciada; (3) Participação para o bem-estar pessoal.

A procura da excelência referenciada à elite desportiva é sempre avaliada em relação com adversários e tem como objetivo a vitória em competição. Visa os estudantes-atletas de Alto Rendimento que integram programas de elite sob a égide de federações desportivas ou do Comité Olímpico de Portugal. Persegue finalidades de prestígio e de identidade comunitária. Refere-se tanto ao Desporto Federado como ao Desporto Universitário.

Na procura de excelência pessoalmente referenciada, sem excluir a competição, a avaliação é acima de tudo autorreferenciada, perseguindo objetivos de fruição pessoal, de ocupação dos tempos livres e de convívio socialmente positivo.

A participação para o bem-estar pessoal abrange toda a comunidade universitária, com atividades desportivas ou de exercício físico, com ou sem supervisão especializada.

A UC apresenta peculiaridades associativas que devem ser tomadas em conta. Em primeiro lugar, os primeiro e segundo contextos acima descritos têm sido da exclusiva responsabilidade das secções desportivas da AAC, com ênfase na competição federada, em que o “clube” Académica acolhe praticantes universitários e não universitários e providencia prática desportiva para crianças, adolescentes e adultos. Em segundo lugar, a Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física possui competências e recursos humanos e materiais que deveriam ser colocados ao serviço das es-



estratégias de desenvolvimento desportivo a definir. De notar que as universidades com estruturas desportivas dependentes da Reitoria não possuem cursos de Ciências do Desporto. Finalmente, em terceiro lugar, a Reitoria passou de entidade meramente financiadora da AAC para assumir um papel mais executivo, através de um Gabinete do Desporto que foi criado para responder à organização dos EUG, mas que necessita de redefinição/substituição, já que não é estrategicamente viável.

É importante referir que os três contextos não são mutuamente exclusivos e os indivíduos podem ser atraídos por diferentes objetivos em diferentes fases da sua participação, ou mesmo em simultâneo. O contexto 3 é aberto a estudantes, docentes e funcionários, que poderão partilhar as mesmas atividades, espaços e eventualmente competições. Nunca é demais reforçar a necessidade de olhar para o problema estrategicamente, ou seja, a longo prazo, para além de medidas avulso ou prescrições de exercício físico.

### **Medidas**

- Reforçar a estrutura de planeamento, gestão e controlo do Desporto na dependência da Reitoria sob a forma de apoio técnico à decisão política; esta unidade poderia ser alojada nos SASUC;
- Iniciar um debate urgente com a AAC (em fase posterior a Casa do Pessoal poderá ser também parceira) sobre as formas de organização e intervenção nos três contextos de prática referidos, bem como sobre as formas de financiar a prática. Qualquer iniciativa que não apresente sustentabilidade no longo prazo não passa de efeito mediático passageiro;
- Reformular o Estatuto de Estudante-Atleta de modo a responder às necessidades do Alto Rendimento, em estreita colaboração com uma comissão ad hoc de estudantes-atletas de elite;
- Lançar, em conjunto com a FCDEF e outras unidades orgânicas, um projeto global de investigação sobre Desporto e Exercício Físico que faça pontes com o Grande projeto de Saúde da UC (ver mais à frente) e permita um conhecimento cabal do estado da prática na UC e das potencialidades existentes. Caberá à FCDEF apresentar um plano estratégico de pesquisa que seja suscetível de captar financiamento competitivo;
- Reformular a gestão e funcionalidades do Estádio Universitário de modo a responder às necessidades de espaços para uma prática alargada. Elaborar um plano de equipamentos desportivos de proximidade que permitam fomentar a prática em todo o Espaço-UC.

## 2.4 Cultura

Entendida como a totalidade das mediações e das criações que distinguem uma Universidade de uma mera unidade de produção e de transmissão de saber, a Cultura permite afirmar, na ordem simbólica, a sua participação à sociedade (regional ou nacional) tanto quanto à humanidade global. Assim, do culto das artes ao exercício das diversas modalidades desportivas, a cultura, no seio de uma grande universidade, reúne todas as práticas favorecendo - através do espetáculo, do encontro, do debate ou da competição - a comunhão entre as pessoas. Hoje, numa Universidade como a nossa, a cultura tem de ser um lugar aberto onde convivam o pensamento e a emoção, a tradição e o experimentalismo, as práticas performativas e a discussão crítica. Indo muito além de uma simples transposição e reprodução de modelos consagrados por um reportório de figuras mediáticas, a intervenção cultural, derrubando fronteiras, estender-se-á a toda a comunidade envolvente. Neste sentido, pretende-se estimular a criação, dar espaço a experiências e produções que ponham à prova a capacidade imaginativa da nossa comunidade, levando-a a refletir sobre o valor dos processos culturais e sua significação na sociedade, sem, no entanto, ignorar a necessidade de uma constante renovação da pedagogia cultural.

Acresce que uma aproximação cada vez maior entre os interesses culturais e os interesses empresariais - e consequentemente uma sensibilização do meio da indústria e dos negócios para a sua responsabilidade social e, por conseguinte, cultural - permite encarar, numa nova relação de dependência e de reciprocidade, domínios muitas vezes separados um do outro. A noção de comunicação pode ajudar-nos a conceber em conjunto cultura e extensão, a difusão da arte e a transferência do saber.

A UC possui um dos mais ricos acervos bibliográficos e documentais - sendo a sua Biblioteca Geral a segunda biblioteca do país e o seu Arquivo uma das mais importantes memórias históricas (autárquica e nacional) -, uma Imprensa - cuja produção editorial atingiu um patamar de prestígio e reconhecimento que faz dela a maior instituição portuguesa do género - e um dos mais notáveis espólios museológicos - em centenas de peças e de obras-primas. O património histórico da UC, hoje classificado pela UNESCO, pertence a esta categoria de bens a acarinhar, a defender e proteger, em condições de total segurança e dignidade. É preciso pois prosseguir o esforço de preservação, arrumação e digitalização, para tornar acessíveis estes seres tangíveis portadores de memória inestimável. É preciso continuar a repensar o conjunto das nossas bibliotecas e museus, dos espaços

com potencialidades para programação de atividades culturais, como o Teatro Académico Gil Vicente (TAGV), ou ainda o Pátio das Escolas, a Biblioteca Joanina, a Capela de São Miguel, o Jardim Botânico, a Casa das Caldeiras e o Teatro Paulo Quintela. De entre todos os tesouros do nosso património universitário o Jardim Botânico, revestindo uma significação singular, merece um respeito e um tratamento distintos, não apenas sob o olhar da história das ciências da natureza ou da história da arte paisagística, mas ainda enquanto testemunho duradouro e símbolo vivo da consciência ecológica da UC, protetora especialmente esclarecida da diversidade biológica e defensora ativa do ambiente.

No reforço da cultura, é imperativo atuar no domínio da Imagem e projeção, assegurando a presença regular da UC nos media nacionais, garantindo uma cobertura dos eventos, projetos e iniciativas de destaque, da investigação e inovação em áreas estratégicas, do seu posicionamento nacional e internacional. Deve ser dada continuidade às iniciativas já consolidadas na UC, nomeadamente: a Semana Cultural – que deverá recuperar maior visibilidade nacional, nela integrando uma Mostra de Ciência, Ensino e Inovação, a Rua Larga, a Agenda Cultural e o Prémio UC.

Não é possível pensar a questão cultural da Universidade de Coimbra de forma elitista e introvertida, fora do território em que se insere, cabendo-lhe assumir um lugar central na sua dinamização e modernização, numa abordagem articulada entre cultura e cidadania.

Sendo abrangente e atuando na esfera do local, do nacional e do transnacional, a cultura deve ser encarada de forma criativa, beneficiando das sinergias que a universidade tem de estreitar e reforçar com os agentes culturais e o poder municipal, e que exigem a intervenção constante de todos.

Estando a cidade de Coimbra a preparar a sua candidatura a Capital Europeia da Cultura 2027, a submeter em 2021, a UC não pode alhear-se de uma tal iniciativa, cabendo-lhe um papel ativo na reflexão sobre uma verdadeira política cultural para a cidade, democrática e inclusiva, o seu papel no desenvolvimento e planeamento urbanos, os espaços culturais (sua programação e gestão), a criatividade no cruzamento de linguagens e de ideias artísticas, a qualidade da oferta cultural, em suma, sobre uma verdadeira educação para a Cultura na Cidade de Coimbra.

A UC deve assumir-se aqui como parceiro privilegiado. Não apenas disponibilizando os seus recursos, cedendo e partilhando espaços, pessoas e ideias, mas sobretudo afirmando-se como força viva e criativa, capaz de trabalhar em rede com todos os outros agentes culturais, numa mudança de

atitude que a leva a ser cidade! Acresce que a UC deve valorizar o lugar que ocupa hoje, e que é seu desde a sua fundação, na Europa, na circulação das ideias e dos saberes, ao longo dos tempos, numa construção histórica que a leva também já a ser Europa!

A Universidade de Coimbra, na sua longa história artística e cultural, como hoje na sua mais recente criatividade científica e tecnológica, soube sintetizar a tensão entre transmitir e inventar, conservar e inovar. Assim se impõe à UC que recupere o papel de protagonista cultural, que se assuma como espaço de criação, estimule a inovação e a vanguarda, organizando atividades culturais e artísticas de impacto não só para a cidade mas também para o país. As unidades e lugares do livro e do saber não podem senão participar ativamente neste processo de modernização.

Embora a esfera cultural seja muitas vezes tomada no velho sentido elitista, a história da UC mostrou ao longo dos séculos constantes tensões entre: de um lado, o pretensão saber erudito, conservador, escolástico, restrito ao “clube dos lentes” e acima do mundo “profano”; de outro lado, a ligação à esfera mundana, aos ambientes populares e boémios da cidade, de onde muitas vezes emanou uma produção cultural mais inovadora e irreverente. A leitura que hoje deve fazer-se à luz desse legado histórico exige da UC e do seu governo opções claras. A visão que partilho da Universidade e dos seus desafios assume-se, também no plano cultural, segundo uma perspetiva aberta e multiculturalista.

A Universidade de Investigação do século XXI terá de saber conjugar o binómio local-global, e essa exigência significa uma imaginativa e ousada valorização das especificidades locais para uma afirmação universalista e cosmopolita na escala mundial. Tendo Coimbra e a UC já conquistado o estatuto de património mundial pela UNESCO, é necessário agora que esse reconhecimento se concretize na nossa ação quotidiana e na nossa projeção identitária enquanto universidade secular, competitiva e inovadora. Em vez de rivalidades e invejas pueris, a UC deve ser também o motor de uma verdadeira «Governance» mobilizadora de diversos poderes em benefício da «Univer-Cidade». Esta é uma orientação que vai ao encontro de uma abertura que importa valorizar em todos domínios, incluindo o científico, o tecnológico, o empresarial, mas sem esquecer o cultural e o da cidadania.

É neste quadro que entendemos a cultura e a cidadania como duas faces da mesma moeda. No momento atual, os problemas da Universidade são cada vez mais indissociáveis dos problemas da sociedade e da vida institucional no seu conjunto.

## **Medidas**

As medidas aqui preconizadas, para além de responderem aos desígnios da UC, inscrevem-se no projeto de colaboração ativa com a candidatura da cidade de Coimbra a Capital Europeia da Cultura 2027.

- Criar um Conselho Cultural que congregue todas as unidades produtoras de Cultura na UC e procure interfaces com a cidade;
- Promover mensalmente debates e ciclos de conferências sobre temas de atualidade cultural portuguesa e internacional, e criar espaços de tertúlia e de convívio, abertos à cidade;
- Criar um conjunto regular de atividades e eventos, na Alta Universitária, que a transformem em polo de atração e local de convívio para além do horário das atividades letivas, numa lógica de animação do espaço urbano;
- Promover iniciativas regulares como “Semanas Internacionais de Teatro Universitário” ou “Cursos de Música de Verão de S. Marcos” que contribuam para a almejada visão sistémica da cultura da UC e não se apresentem como iniciativas ocasionais e fortuitas, desinseridas de um projeto integrador de toda a comunidade;
- Internacionalizar a programação cultural, potenciando a relação privilegiada com universidades estrangeiras nossas parceiras de cooperação e com outras instituições internacionais de cultura, fora do meio universitário;
- Formar agentes culturais que, em articulação com companhias locais e nacionais de teatro e com o 1º ciclo de Estudos Artísticos lecionado na Faculdade de Letras, possam tornar-se diretores dramáticos, programadores, animadores culturais;
- Abrir a cultura ao empreendedorismo, incentivando a implantação de indústrias culturais e criativas, que valorizem as competências culturais e interculturais, nomeadamente na área do turismo e da interculturalidade.

## **2.5 Cidadania e Igualdade de Género**

Se é verdade que as universidades têm sido condicionadas por um paradigma económico que hipertrofia a lógica de mercado e atrofia a esfera pública, convém não esquecer que a missão universalista e humanista da Universidade exige dela um maior protagonismo na construção do progresso sociocultural. A orientação para a cidadania que defendemos vai ao encontro de uma maior abertura à comunidade envolvente, em toda a sua ampla diversidade, na qual o corpo estudantil ocupa um papel decisivo. Perante as

tendências avassaladoras do mercado e a sua incidência corrosiva nas práticas e subjetividades da juventude estudantil, fortemente contaminadas por apelos consumistas, exige-se do governo da universidade uma ação de maior envolvimento preventivo e proativo na formação cidadã. Em cooperação com as estruturas associativas e a AAC, a UC pode e deve assumir um papel mais ativo na reorientação das atividades festivas ligadas às tradições acadêmicas, estimulando os conteúdos formativos e regulando os excessos que alienam grande parte da massa estudantil, afastando-a do campo cultural e da cidadania ativa.

O envolvimento massivo de estudantes de 1º ciclo nas praxes académicas – e em especial a sua duração que se estende por quase todo o ano letivo – deve merecer uma maior atenção por parte da reitoria. Essa tem sido, como sabemos, uma preocupação do governo nos últimos anos, mas a mesma não foi até agora acompanhada de iniciativas concretas e sustentadas por parte da UC. Há que estimular a prevenção e controlo de práticas abusivas, nomeadamente através de uma programação atrativa, inovadora e responsável na fase de receção e acolhimento de novas/os estudantes no início de cada ano letivo.

Tal como nos domínios anteriores, também a respeito da cidadania importa sobrelevar a conjugação entre o local e o global. E é justamente nesse sentido que a esfera da cidadania nos conduz inevitavelmente para a questão da internacionalização. A presença crescente de um corpo estudantil internacional, em especial nos 2º e 3º ciclos, vai ao encontro de uma capacidade atrativa que se pretende reforçar, e que pode constituir um significativo potencial na nossa maior abertura ao mundo. Uma abertura que evidentemente já existe (e se exprime na presença crescente de estudantes estrangeiros) mas que pode ser consolidada nomeadamente através de formas de acolhimento específicas para as comunidades de países de expressão portuguesa, por um lado, e para estudantes provenientes da Europa e do resto do mundo. Um acolhimento solidário que considere particularidades sociais e políticas dos PALOPs (do Brasil em particular, atendendo à nova conjuntura desse país) e uma oferta pedagógica e cultural mais forte e difundida em inglês. O papel da UC no reforço da cidadania pressupõe um maior investimento na formação cívica, cultural e histórica dos seus públicos, convocando docentes e saberes especializados para uma mais ativa divulgação do conhecimento científico e humanístico, estimulando a interdisciplinaridade e o encontro multicultural ao serviço do desenvolvimento e dos valores democráticos. A experiência histórica acumulada

e a multiplicidade de movimentos e formas de expressão cultural que eles transportaram ao longo dos séculos, sempre ilustraram uma recíproca contaminação entre cultura e política. É nessa recíproca fertilização que a UC deve continuar a apoiar-se para construir os quadros profissionais, líderes e outros agentes transformadores da sociedade do futuro.

Mudar para ganhar o futuro passa também por consolidar inequivocamente o compromisso da Universidade no combate a todas as formas de discriminação, em consonância com o Princípio Constitucional da Igualdade. Nesse sentido, especial atenção será dada às questões da igualdade de género, nomeadamente no que se reporta à prevenção e combate de todas as formas de violência. A Universidade assumirá também um papel mais atento à prevenção da discriminação relacionada com orientação sexual, identidade e expressão de género, deficiência, origem étnica e 'raça', idade e pertença religiosa.

### **Medidas**

- Enquadramento institucional da cidadania inclusiva enquanto área de intervenção prioritária e transversal na UC, incluindo a elaboração de uma Carta de Princípios visando o respeito pela diversidade e igualdade de género;
- Mapeamento de situações de exclusão e discriminação reiteradas, mediante auscultação dos membros da comunidade da UC, com especial relevo para o corpo estudantil, e incluindo também docentes, investigadoras/es, pessoal técnico e administrativo;
- Identificação e implementação de respostas em função das situações identificadas;
- Criação de um Grupo Consultivo Anti-Discriminação na UC que congregue representantes de setores considerados vulneráveis, comportando um estreitamento das relações institucionais da UC com entidades e agentes da sociedade civil.

### 3. RECURSOS

#### 3.1 Pessoal docente e não docente

Em qualquer instituição as pessoas são um bem maior razão pela qual a sua valorização científica, técnica e humana deve ser um objetivo a prosseguir de forma ativa. A satisfação dos desejos legítimos do pessoal docente e não docente deve estar no centro das preocupações da liderança da universidade, sendo imperioso definir regras transparentes para a sua admissão, contratação, progressão de carreira e remuneração. É obrigação dos Órgãos de Governo e da Administração, das suas lideranças, ter uma relação de respeito por todos os trabalhadores da universidade e construir um ambiente de trabalho e fomentar um clima de paz que permita o desenvolvimento harmonioso da instituição.

A Universidade como lugar de qualificação tem de ter especial cuidado com a sua lógica de emprego. É um erro imenso ser a própria universidade a desvalorizar o produto das suas formações, mais ainda no caso de formações avançadas. No caso de uma Universidade de Investigação esse erro é tanto maior dado o nível de competição derivado das políticas de valorização implementadas pelos diversos competidores, sobretudo os estabelecidos no continente asiático. Fundamentalmente, a Universidade de Coimbra tem de ser conhecida como uma instituição que valoriza as pessoas, desde a formação até à sua própria política de contratação e de desenvolvimento de carreiras. O objetivo é que socialmente se associem imediatamente as palavras Valorização e Universidade de Coimbra, numa fórmula em que se estabelece uma relação recíproca de igualdade entre os termos.

Para conseguirmos construir este caminho é fundamental que se consiga desenvolver uma lógica de articulação na política de contratação da Universidade de Coimbra, cuja ideia de base é que valor cria valor. Desde



o momento da sua admissão que as pessoas que constroem diariamente a Universidade de Coimbra devem ter a noção de que partilham a pertença a uma instituição cuja prática é diferente das demais e onde são verdadeiramente valorizadas. Trabalhar na Universidade de Coimbra não é igual a trabalhar noutro lugar qualquer. É fazer parte de um local especial, em que a produção, difusão e valorização do conhecimento são concretizadas todos os dias e no qual existe um contributo social que é realizado por todos e para todos. Há um dever histórico para com o que representa esta universidade e o que representa o seu lugar na cidade e no mundo. Isto significa que a valorização é concretizada desde o primeiro momento, no reconhecimento de um vínculo que liga ambas as partes por um contrato de trabalho.

A admissão em si significa o reconhecimento de um valor, pelo que os processos de seleção e admissão devem estar orientados por uma lógica de valorização, em que se identificam claramente os requisitos de base e os critérios de seleção, bem como o trabalho proposto. Em todo o momento deve ser claro que a admissão significa o reconhecimento do valor de quem é contratado e da forma como contribuirá para criar valor para e pela Universidade de Coimbra. Quer nos percursos mais breves, quer nos mais longos, deve compreender-se que uma ligação à Universidade de Coimbra significa um valor acrescido para ambas as partes. Mesmo as ligações temporárias efetuam-se por meio de uma contratualização que é clara nos seus objetivos e no seu enquadramento na universidade.

A lógica de desenvolvimento de carreiras é orientada pelos mesmos princípios de valorização. Tal significa que a avaliação de desempenho tem de permitir a todos o justo desenvolvimento do seu percurso profissional, quer na avaliação do período experimental, quer na alteração de posicionamento remuneratório. Além da avaliação de desempenho deve ser criada uma política de desenvolvimento de carreiras na qual seja possível progredir de categoria profissional. Essa política de desenvolvimento de carreiras terá especial cuidado com a articulação com uma política de autonomia e descentralização das diversas unidades orgânicas.

O reconhecimento da autonomia não se restringe apenas às unidades orgânicas, sendo que se estende a cada uma das pessoas que trabalham na Universidade de Coimbra. Para conseguir este objectivo, avançamos com a proposta de um contrato de confiança com cada pessoa que trabalha nesta universidade, em que se reconhece o seu valor e mérito e que se procura articular este valor e mérito com um projeto comum, orientado para a produção do saber e do conhecimento. Nesse contrato de confiança, são

conhecidos os objetivos e indicadores que se procura atingir, desenvolvidos numa forma articulada e participada. A regulamentação das diversas vertentes relacionadas com questões laborais insere-se dentro deste contrato de confiança, pelo que é garantido um processo participado amplo tendo em vista a sua construção .

Deste contrato de confiança faz também parte um contrato social, numa lógica de concertação social, que vê as diversas organizações representativas de docentes, investigadoras/es e pessoal técnico, administrativo e de gestão como parceiros na implementação da lógica de valorização da Universidade de Coimbra, o que significa um espaço de negociação para alcançar acordos e posições comuns. O objetivo é que a Universidade de Coimbra seja reconhecida como o melhor local para trabalhar no Ensino Superior em Portugal, pela qualidade dos seus mecanismos de admissão, contratação e integração, equilíbrio na vida profissional e pessoal, apoio social e à família, participação e envolvimento nos processos de gestão e decisão, mecanismos de desenvolvimento de carreira, reconhecimento de desempenho, formação continuada, certificação, promoção de um ambiente de trabalho saudável (incluindo a promoção de momentos e iniciativas que reforcem a ligação entre a comunidade), bem como ações de responsabilidade social e ambiental.

A lógica de valorização que aqui é apresentada vai além do período contratual, não só pela já referida vantagem que deve significar trabalhar na Universidade de Coimbra, mas também pelo cuidado com o momento da saída, quer pelo termo do contrato, quer por efeito de aposentação.

### **3.1.1 Pessoal Técnico e Administrativo**

O Relatório de Gestão e Contas Consolidado (RGCC) de 2017 indica que no perímetro da Universidade de Coimbra trabalham 1272 pessoas em funções técnicas, administrativas e de apoio à gestão. Destes 95% possuem contratos por tempo indeterminado, 3,4% em comissão de serviço e 1,5% tem contratos a termo. Note-se que nesse relatório não era completamente perceptível o número de pessoas que desenvolviam trabalho em funções enquadráveis nesta tipologia, mas que se encontravam sob contrato de bolsa, nomeadamente de bolsas de gestão de ciência e tecnologia. Uma instituição de excelência não pode admitir que necessidades permanentes de âmbito técnico e administrativo sejam asseguradas por recurso sistemático a sucessivas bolsas, em particular bolsas de gestão de ciência

e tecnologia, configurando uma situação de falsos bolsheiros. De acordo com o relatório, sabemos que existiam trinta e dois bolsheiros curriculares em ações de formação em contexto de trabalho e trinta e um avançados para tarefas especializadas. Importa conseguir reconhecer esta realidade e o tipo de necessidade a que corresponde, incluindo o apoio técnico e à gestão das diversas faculdades e unidades orgânicas, sendo de regularizar situações que possam corresponder a necessidades permanentes da universidade.

A formação profissional na Administração Pública, além de ser uma obrigação legal, é fundamental para promover a qualificação e atualização dos recursos humanos de qualquer instituição, com o objetivo de promover a excelência dos serviços prestados. Olhando para os resultados da monitorização Plano Estratégico da UC 2015-2019, verificamos o abandono completo da política de formação dos recursos humanos. Esta situação tem que ser revista com a máxima brevidade. Igualmente, a possibilidade de mobilidade intercarreiras, que muitos trabalhadores reivindicam, sendo uma forma de motivação e valorização pessoal e profissional, tem tido uma resposta muito limitada por parte da universidade, pelo que urge analisar o problema e encontrar soluções benéficas para o trabalhador e para a instituição. A mobilidade do pessoal técnico e administrativo para efeitos de formação deve também ser acarinhada.

Numa outra dimensão, analisando a distribuição etária, podemos verificar a tendência de envelhecimento do pessoal técnico, administrativo e de apoio à gestão, sobretudo na faixa entre os 50-59 anos, sendo que se prevê que nos próximos anos se possam reformar as 185 pessoas que se encontram na faixa etária igual ou superior a 60 anos. Do mesmo modo que tem havido um esforço recente de contratação de docentes, deve ser posta em prática uma política de contratações que permita rejuvenescer o pessoal técnico e administrativo. Em termos de formação é preocupante que apenas 40,6% do pessoal técnico, administrativo e de apoio à gestão possuam níveis de escolaridade superior ao secundário.

### **Medidas**

- Incentivar uma política de rejuvenescimento do pessoal técnico, administrativo e de apoio à gestão;
- Implementar ações de formação contínua orientadas para as tarefas desenvolvidas por cada pessoa e de acordo com um plano de desenvolvimento e formação pessoal;

- Ampliação de condições especiais de acesso e frequência de cursos ministrados pela Universidade de Coimbra;
- Desenvolvimento de um esquema de progressão para a carreira de técnico superior para o pessoal que complete ciclos de ensino superior;
- Revisão do Regulamento de aplicação da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na Universidade de Coimbra (SIADAP -UC);
- Reforçar e qualificar as pessoas que exercem funções de gestão e comunicação de Ciência;
- Prever a criação de um Provedor do Funcionário, a que se pode recorrer para auxiliar na resolução de eventuais problemas dos trabalhadores com o Governo e a Administração da universidade.

### **3.1.2 Docentes e Investigadoras/es**

A revisão em 2009 dos Estatutos de Carreira Docente Universitária (ECDU) teve por base uma lógica de valorização e estabilização de vínculos, que deve ser respeitada. Nela foram estabelecidos um conjunto de rácios e de regras que devem ser cumpridos.

Não é possível afirmar uma Universidade de Investigação sem compreender e respeitar toda essa lógica de equilíbrio, sendo que o seu desrespeito implica uma desmotivação de docentes e investigadores que é prejudicial à comunidade como um todo. Tal implica ter também um especial cuidado com os equilíbrios no serviço docente, incluindo a capacidade de articulação para matérias de investigação e atualização académica.

De acordo com o Relatório de Gestão e Contas Consolidado, em 2017 exerciam funções na Universidade de Coimbra 1778 docentes e investigadoras/es, dos quais 1099 se encontravam contratados por tempo indeterminado e 679 em contratos a termo ou a título gracioso. A fragmentação e desequilíbrio torna-se particularmente notória quando verificamos que as/os 679 docentes contratadas/os a termo ou a título gracioso correspondem apenas a 151,04 ETI (Estimado a Tempo Integral).

Em termos das/os docentes contratadas/os a termo é ainda notória a quantidade de Assistentes, que correspondem a 63% do total das pessoas com este tipo de vínculo. Trata-se de uma situação que cabe analisar dada a importância da ligação entre a qualificação e a categoria em que se encontram contratados, sendo que a qualificação importa não só para a valorização da Universidade de Coimbra no seu todo, como na sua afirmação enquanto Universidade de Investigação. Recentemente o Conselho Geral aprovou

uma recomendação no sentido de alterar a forma como é contabilizado o tempo de serviço docente do pessoal especialmente contratado, tal como está definido no Regulamento de Prestação de Serviço dos Docentes, recomendação essa ainda não tornada realidade efetiva. Tendo sido um dos subscritores da recomendação não deixarei de a colocar em prática em toda a universidade, sem prejuízo de uma eventual revisão de todo o regulamento.

A distribuição de docentes por categorias de carreira permite perceber que não estão a ser cumpridos os rácios determinados pelo Estatuto de Carreira Docente, incluindo o a determinação do n.º 1 do artigo 84.º do Decreto-Lei n.º 205/2009, de 31 de agosto, que prevê que “conjunto dos professores catedráticos e dos professores associados de carreira de cada instituição de ensino superior deve representar entre 50% e 70% do total dos professores de carreira”.

Para além da determinação de abertura progressiva dos concursos que satisfaçam esta norma, o referido artigo 84.º define ainda que estas disposições devem-se aplicar “tendencialmente, a cada uma das unidades orgânicas de ensino ou de ensino e investigação de cada instituição de ensino superior”. O não cumprimento destes rácios implica uma clara perda de competitividade da Universidade de Coimbra, nomeadamente na sua participação em atividades académicas noutras universidades, como sejam júris de concursos ou de provas académicas. Como se percebe rapidamente, aqui se joga muito do papel de influência da nossa universidade a diversos níveis, inclusivamente em termos internacionais. Procuraremos caminhar no sentido correto aprofundando o processo de abertura de concursos para as categorias superiores a Auxiliar ao longo dos quatro anos de mandato, para garantir a necessária sustentabilidade financeira. A Universidade de Coimbra esteve demasiado tempo paralisada no que diz respeito a concursos. É um facto que a partir de 2016 o número de concursos abertos aumentou. Em 2017, foram abertos 43 (19 de Professor Auxiliar, 15 de Associado e 9 de Catedrático) e, em 2018, foram abertos 61 (28 de Professor Auxiliar, 19 de Associado e 14 de Catedrático). Mesmo assim, a UC fica atrás das outras universidades públicas com que nos comparamos e, a este ritmo, demoraremos largos anos até cumprir o objetivo dos rácios.

A correção dos desequilíbrios identificados desenvolve-se através de um plano articulado de desenvolvimento e rejuvenescimento de carreiras, o qual deve ainda ter em atenção a distribuição das necessidades permanentes e a reposição de equilíbrios no serviço letivo, bem como a adequação dos diversos regulamentos a estes novos objetivos.

Neste plano devem constar critérios comuns que serão tidos em conta no acesso às diversas categorias, articulando o disposto no ECDU com os objetivos de valorização da Universidade de Coimbra, os quais são implementados de acordo com os perfis estabelecidos por cada unidade orgânica.

Dada a orientação para uma Universidade de Investigação, dentro destes critérios é importante promover-se a coordenação de projetos de investigação e de redes internacionais, a articulação com o meio e a sociedade e atividades de coordenação e orientação, bem como os demais indicadores de desempenho.

Nesta estratégia é também importante ter em conta o enquadramento na contratação de investigadoras/es, incluindo no referido plano de desenvolvimento e rejuvenescimento de carreiras. Em 2017 o perímetro da Universidade de Coimbra abrangia 70 investigadoras/es contratadas/os ao abrigo do Estatuto de Carreira de Investigação, das/os quais 33% possuíam contrato por tempo indeterminado e 67% contrato a termo certo. Dentro da realidade da contratação de investigadoras/es, importa ainda ter em conta as pessoas contratadas com bolsas de investigação, parte das quais se encontra a ser integrada nas diversas medidas de estímulo ao emprego científico. Os dados disponibilizados atualmente pelo Observatório do Emprego Científico referem a inclusão pela Norma Transitória do Decreto-Lei n.º 57/2016, de 29 de agosto, de 139 bolseiras/os, das/os quais 126 deverão ser contratados a termo como investigadoras/es e 13 deverão dar origem a concursos para acesso à carreira docente. No perímetro da Universidade de Coimbra devemos ainda ter em conta os 30 bolseiros do Centro de Estudos Sociais, os quais correspondem a 30 concursos como investigadores contratados a termo, bem como os 35 bolseiros do Centro de Neurociências e Biologia Molecular, que correspondem a mais 35 concursos como investigadoras/es contratadas/os a termo. Estes 204 investigadoras/es contratadas/os ao abrigo da Norma Transitória significam um importante reforço para a Universidade de Coimbra e devem ser tidos em consideração no quadro de planificação das carreiras. Importa ainda ter em conta as/os demais bolseiras/os de investigação, cujo Relatório de Gestão e Contas Consolidado de 2017 identificava como totalizando 535, relativamente aos quais importa analisar as funções desempenhadas e a sua articulação com o plano de desenvolvimento e rejuvenescimento de carreiras.

## **Medidas**

- Desenvolver um plano articulado de desenvolvimento e rejuvenescimento de carreiras, com objetivos a 4 e a 8 anos, desenhado e desenvolvido em articulação com as diversas unidades orgânicas;
- Eliminar a centralização e a arbitrariedade na constituição dos concursos;
- Atingir um rácio de 50% de professores de associados e catedráticos no total dos docentes de carreira, de forma responsável e equilibrada, com uma verba prevista claramente em cada orçamento anual;
- Articular com cada unidade orgânica os critérios que devem ser tidos em conta nas matérias de progressão, por forma a que cada docente e investigador possa ter condições para planear a sua carreira;
- Promover a revisão dos regulamentos internos relativos às diversas matérias de carreira, em particular o Regulamento de Prestação de Serviço dos Docente, numa lógica de valorização, participação, negociação e responsabilidade partilhada;
- Articular o progressivo desenvolvimento do quadro de investigadores com a necessidade de rejuvenescimento da carreira docente;
- Garantir uma mais justa repartição do tempo de serviço letivo e dos meios de investigação, orientados à produção de conhecimento, à qualidade dos projetos e à internacionalização;
- Monitorizar as dinâmicas de emprego da Universidade de Coimbra, sinalizando fragilidades e procurando soluções no plano articulado de desenvolvimento e rejuvenescimento de carreiras.

## **3.2 Estudantes**

É comum dizer-se que sem estudantes não há universidade. Com efeito, as/os estudantes têm sido ao longo do tempo atores fundamentais nas componentes da missão ensino e investigação, e cada vez mais também na componente de valorização do conhecimento. Sendo uma parte da comunidade universitária com elevada rotação, não deixam de ter problemas muito concretos que vão passando de geração em geração e a que urge dar atenção e resposta.

Dados recentes indicam que há cerca de 40 milhões de estudantes no mundo (60% no 1º ciclo, 20% no 2º ciclo, 4% no 3º ciclo e 16% no ensino superior curto). Em Portugal são na ordem de 400000 estudantes no ensino superior, sendo que cerca de 24000 na Universidade de Coimbra (36% no

1º ciclo, 42% no 2º ciclo, 11% no 3º ciclo e 11% em cursos não conferentes de grau). Em relação ao género, verifica-se uma maior incidência de mulheres (56%) relativamente aos homens (44%).

Para ser uma verdadeira Universidade de Investigação é preciso prestar atenção aos diferentes aspetos que podem influenciar negativamente a escolha por estudar na UC. Preocupa-nos desde logo a dificuldade que a UC tem de atrair uma boa percentagem dos melhores alunos e alunas. Uma forma de aumentar a nossa atratividade passa por melhorar as condições de acolhimento e de vida (e.g., residências, cantinas), mas também por uma política de bolsas de mérito académico que permitam aos estudantes beneficiários estudar a custo reduzido.

As propinas continuam a ser um elemento inibidor da frequência universitária. O seu aparecimento em Portugal no início da década de 90 tinha por base o racional de que o estudante deve partilhar o custo da formação pois irá ser um beneficiário direto da formação que lhe é facultada. Hoje começa a voltar-se à anterior ideia de que a sociedade como um todo, a economia, beneficia com a formação avançada dos seus membros. Muitos países (dez no espaço europeu) adotaram uma política de propina zero, sendo que noutros países os estudantes pagam apenas um valor simbólico, inferior a 100 euros, para suportar custos administrativos. Em Portugal, o contrato assinado em julho de 2016 entre o Governo e as IES, congelou o valor das propinas durante a corrente legislatura. Recentemente, o Parlamento decidiu reduzir o valor da propina máxima em cerca de 200 euros, e o Ministro da Ciência e do Ensino Superior admite caminhar-se para a propina zero. Pensamos ser este um caminho adequado para o país, e que responde aos preceitos constitucionais de direito ao ensino e à sua progressiva gratuitidade. Não deixaremos de levar a questão das propinas para discussão pelo Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP), para deste modo ser definida uma posição comum com o peso institucional necessário e suficiente para mudar a política governamental nesta matéria. Não podemos esperar quietos na esperança de que os decisores políticos um dia decidam sobre o fim das propinas. Temos, no entanto, consciência de que o subfinanciamento crónico do ES levou as universidades a procurar fontes de receita alternativas, necessárias à sua sobrevivência, sendo que as propinas representam hoje uma percentagem muito considerável da sua receita (cerca de 17% no caso da UC) de que não podem abdicar de um dia para o outro. Sem conseguir a compensação pela perda de receita resultante da redução das propinas, seja através de aumen-



to das transferências do Orçamento de Estado, seja através do incremento do financiamento por via de projetos de investigação, a universidade não está em condições de reduzir de modo substantivo o valor da propina. Assim, sobre esta matéria teremos uma política responsável. Por outro lado, procuraremos continuar e melhorar a política de ação social para que os efeitos das dificuldades económicas dos estudantes sejam minimizados. As bolsas, o auxílio de emergência, as condições de pagamento de propinas, programas especiais como o Programa de Apoio social a Estudantes através de atividades de tempo Parcial (PASEP), ou outros a criar, serão utilizados como mecanismos de apoio económico.

As multas, taxas e emolumentos foram aumentados, permitindo em parte compensar a perda de receita devido ao congelamento do valor da propina. Os estudantes queixam-se dos valores praticados e, em diálogo com os seus representantes, procurarei encontrar uma solução razoável para a definição dos seus valores.

O número de estudantes estrangeiras/os atingiu um valor considerável e hoje representam cerca de 20% da população estudantil. Estes números incluem os estudantes em mobilidade ingoing (cerca de 7%, do total de estudantes). A internacionalização da UC, por via dos seus estudantes, traz consigo desafios e oportunidades, não só para a universidade mas também para a cidade. Para além de problemas comuns com os restantes estudantes (propinas, alojamento, alimentação, serviços de saúde), os estudantes estrangeiros têm necessidades particulares que derivam da sua inclusão num ambiente muito diverso do da sua região de origem. Procuraremos melhorar as condições de acolhimento e acompanhamento destes estudantes, através da dinamização e profissionalização de um Gabinete de Apoio à/ao Estudante Estrangeira/o. Um caso particular de estudantes estrangeiros/as são os oriundos de países de língua oficial portuguesa, destacando-se aqui pela sua dimensão as/os estudantes do Brasil. Um dos problemas maiores destas/es estudantes brasileiros deriva do facto de serem considerados estudantes internacionais estando sujeitos ao pagamento da propina correspondente. Coerente com o que tenho afirmado publicamente, procurarei encontrar uma solução para esta questão que satisfaça todas as partes.

É preciso prestar atenção às condições de ensino e aprendizagem e às condições de estudo. Neste último caso, a existência de mais espaços de trabalho e de estudo nos diferentes departamentos e unidades orgânicas é uma necessidade evidente, devendo procurar-se ampliar o horário de abertura das bibliotecas. Preocupa-nos também que muitos espaços da nossa

universidade não sejam amigos de estudantes com mobilidade reduzida, bem como o deficiente conhecimento que os docentes têm da realidade dos estudantes com necessidades educativas especiais. Procuraremos melhorar as condições de frequência desses espaços por estes estudantes, começando por fazer um levantamento de todas as situações problemáticas para propor as necessárias ações de correção.

A prática desportiva, federada ou não, é um elemento importante para uma vida saudável. Do mesmo modo, também as atividades culturais contribuem para a formação cidadã. Em articulação com a Associação Académica procuraremos o melhoramento das condições da prática desportiva e cultural. Não nos esqueçamos que o desporto pode ser um embaixador da instituição, e que a existência de atletas de alta competição no seu seio contribui para tornar a nossa instituição conhecida no mundo. Estudaremos a possibilidade de instituir bolsas de mérito desportivo, semelhantes às bolsas de mérito académico, como forma de atrair os melhores atletas para a UC.

Os estudantes que se dedicam em exclusividade ou a tempo parcial a atividades de investigação merecem uma atenção especial. Se é claro que as/os estudantes de doutoramento contribuem de modo claro, pelo seu trabalho, para o reconhecimento internacional da UC, não é menos verdade que muitas/os estudantes do 2º e mesmo do 1º ciclo já estão associadas/os a tarefas diversas ligadas a atividades de investigação. Neste último caso, nem sempre o seu trabalho é reconhecido, pelo que é essencial clarificar os direitos e deveres dos estudantes envolvidos em atividades de investigação. Irei por isso estudar e propor um Estatuto de Estudante-Investigador/a.

As/os estudantes de doutoramento constituem uma comunidade heterogénea e fragmentada, pelo que têm por vezes maiores dificuldade em fazer ouvir as suas reivindicações e as suas propostas. Faz sentido que possam estar ligados às estruturas de coordenação dos planos doutorais e estudaremos o modo de tornar essa necessidade uma realidade. Por outro lado, empenhar-nos-emos em fazer cumprir os prazos respeitantes ao tempo de espera de defesa das teses após a sua entrega e aceitação pelos serviços competentes. Finalmente, nos casos de doutoramentos em empresas, não deixaremos de fazer cumprir os interesses dos doutorandos, obrigando à existência de protocolos muito claros sobre os direitos e deveres de todas as partes.

O Provedor do Estudante tem sido um elemento fundamental na resolução de problemas, por vezes complexos, que colocam frente a frente os

estudantes com a restante comunidade universitária e a administração. O Reitor não deixará, no respeito pelas competências de cada órgão, de criar as melhores condições para o exercício de tão relevante cargo.

### **Medidas**

- Instituir bolsas de mérito académico como medida de atratividade dos melhores estudantes;
- Ter uma política responsável relativamente às propinas, trabalhando junto do CRUP para a definição de uma posição comum, que conduza à propina zero como estabelece a Constituição da República Portuguesa (CRP);
- Melhorar as condições de apoio ao acolhimento e acompanhamento do estudante estrangeiro, numa lógica de inclusão com respeito pelas diferenças;
- Ampliar as condições de apoio ao estudo, nomeadamente através da ampliação do horário de abertura das bibliotecas;
- Estabelecer bolsas de mérito desportivo, para todos aqueles e aquelas que, pelos seus resultados desportivos em alta competição, contribuem para o reconhecimento internacional da nossa universidade;
- Propor o estatuto do/a estudante-investigador/a, para todos os que, independentemente do seu ciclo de estudos, estão envolvidos em atividades de investigação;
- Estudar a participação dos estudantes de doutoramento nos órgãos de coordenação dos programas doutorais;
- Acautelar, através de protocolos, os direitos e deveres dos estudantes que fazem o seu doutoramento em contexto empresarial;
- Criar condições para que o Provedor do Estudante possa exercer com eficácia e eficiência a sua função.

## **3.3 Infraestruturas físicas, Património e Turismo**

### **Infraestruturas físicas**

Os grandes desafios que se colocam à Universidade de Coimbra no domínio das infraestruturas físicas, à semelhança do que acontece um pouco por todo o mundo com as universidades com a mesma escala e com um alargado espetro científico e pedagógico, são cada vez mais dinâmicos porque giram em torno do esforço de otimização do desempenho (i), na permanente resposta às exigências funcionais, também elas em

mutação, da valorização do seu património (ii), como testemunho singular de um percurso contínuo e não cristalizado, e do posicionamento responsável face aos imperativos de sustentabilidade ambiental (iii).

Importa, pois, encontrar a solução virtuosa para esta equação instável, criada em torno do desempenho, do património e da sustentabilidade, com uma criteriosa gestão de recursos e com a consciência de que é imprescindível planear e estabilizar metas de médio prazo, sem deixar de ter capacidade de resposta rápida e flexível para desafios e projetos emergentes.

A gestão de recursos, ou a sua recorrente escassez, não podem ser impeditivas da definição de horizontes de excelência, que definem as metas de longo prazo e orientam o percurso, balizados por objetivos intermédios devidamente adaptados às condicionantes e oportunidades de cada passo do processo, à diversidade das estruturas da Universidade e às suas diferentes funções e destinatários.

A política da Universidade de Coimbra relativamente às suas infraestruturas físicas deve assentar num adequado planeamento, partilhado, discutido e assumido pelas diferentes estruturas universitárias, numa gestão da manutenção e da segurança que permita assumir progressivamente estratégias preventivas e preditivas, em detrimento de estratégias meramente reativas, cujos custos e perturbação do funcionamento não são, em regra, toleráveis.

As infraestruturas físicas devem constituir, também, um fator de atratividade, nomeadamente pela facilitação de novas formas de investigação e de ensino e pela capacidade de acolhimento de novos estudantes, eventualmente de forma segmentada, nomeadamente através da criação de residências para estudantes do 3º ciclo, explorando da melhor forma os programas de incentivo nacionais para a criação e, sobretudo, reabilitação deste tipo de equipamentos.

A gestão do risco, entendida no seu sentido mais abrangente, não se confina ao domínio das infraestruturas e dos recursos humanos, devendo estender-se a todas as esferas de atividade da Universidade. Todavia, dentro da gestão do risco, assume particular importância a gestão da segurança de todas as pessoas que, em grupo ou de forma individualizada, desenvolvem a sua atividade da universidade ou com ela interagem, mas também das instalações, dos bens e, cada vez mais, da informação. Não pode deixar de concorrer para a superação deste desafio a promoção de uma cultura de segurança, saúde e higiene no trabalho e no uso das infraestruturas por todos os utentes.

A resposta ao desafio ambiental ganhou, nos últimos anos, novas exigências e responsabilidades, sendo imprescindível potenciar todas as iniciativas já existentes na Universidade de Coimbra, abraçando também a ambição de uma prática exemplar que possa ser referência nacional e se aproxime, progressivamente, das melhores experiências universitárias internacionais nesta matéria.

### **Medidas**

- Promover a elaboração de um plano estratégico de infraestruturas com um horizonte de 10 anos, alinhado com a visão de futuro da Universidade, com a definição de metas intermédias claras, mas flexíveis, integrando a visão das diferentes Unidades Orgânicas e Centros de Investigação;
- Desenvolver e implementar um modelo de gestão de infraestruturas físicas, com particular destaque para a sua modernização, adequação funcional, segurança e sustentabilidade ambiental, num quadro de responsabilidade financeira e de procura da competitividade, partilhadas com os diferentes setores da Universidade, tendo em consideração a diversidade de missões e públicos alvo;
- Elegir como primeira prioridade a identificação de constrangimentos e oportunidades de intervenção em setores estratégicos para suporte à missão da Universidade, incluindo a procura de fontes de financiamento externas, nomeadamente no domínio da reabilitação e aumento da capacidade de resposta social aos estudantes;
- Criar um grupo de trabalho multidisciplinar para reflexão sobre um modelo de gestão do risco na Universidade de Coimbra, no curto prazo, e acompanhamento da sua elaboração e implementação no médio prazo;
- Desenvolver, com toda a comunidade universitária, uma carta de compromisso ambiental.

### **Património**

O património cultural, material e imaterial, da Universidade de Coimbra é uma mais-valia e como tal deve inequivocamente ser encarado, afastando definitivamente uma abordagem nostálgica e redutora de uma era de glória, para assumir o compromisso firmado com a UNESCO em 2013, onde este passado só faz sentido quando integrado numa lógica de futuro.

E é nessa lógica que os edifícios mais emblemáticos, bem como o seu espólio, são peças fundamentais para uma forte afirmação da identidade de

um percurso de interação e influência no mundo que perdurou e se mantém com novas formas e desafios.

O património da Universidade de Coimbra, que importa salvaguardar, promover e valorizar, desde logo por uma questão de responsabilidade cultural, mas também por imperativos de rentabilização e sustentabilidade, entendidas em sentido lato, constitui um ativo que se deve entrelaçar com todos os pilares da ação universitária (investigação, ensino, e transferência de conhecimento) e que, naturalmente, pode e deve ser explorado numa perspetiva turística.

A gestão do Bem inscrito na Lista do Património Mundial da UNESCO – Universidade de Coimbra, Alta e Sofia - tem que reencontrar, rapidamente, o elevado patamar de prestígio da sua aprovação em 2013, junto dos parceiros e instituições internacionais.

### **Medidas**

— Promover a revisão do modelo e do plano de gestão do Bem inscrito na Lista do Património Mundial da UNESCO (Universidade de Coimbra – Alta e Sofia), em articulação com as instituições locais e nacionais, com vista à sua atualização e adequação aos atuais desafios, de modo a garantir não só o seu cumprimento (explorando, com ambição, todas as potencialidades do estatuto alcançado em 2013), como a redignificação da imagem da Universidade no contexto da salvaguarda, promoção e valorização do património no contexto nacional e internacional;

— Desencadear um processo alargado de reflexão sobre a interação entre o património e os pilares centrais da missão universitária, subjacente ao compromisso assumido com a UNESCO mas insuficientemente valorizado, definindo como inspiração de médio-longo prazo a possibilidade de criação de um centro de categoria II da UNESCO para a investigação e difusão de conhecimento em torno do património de influência portuguesa, de carácter internacional, com base na crescente atividade de ensino e investigação na UC em áreas afins e na rede WHPO que reúne mais de 20 países;

— Desenvolver um programa de iniciativas de aproximação à comunidade universitária, à cidade e à região, de modo a reforçar a participação informada e o sentido de pertença, partilha e identidade.

### **Turismo**

O Turismo, que tem sido a face mais visível do impacto do património cons-

truído junto dos grandes públicos, exige e merece o devido acompanhamento, não só para manter os resultados alcançados, mas sobretudo para qualificar a oferta ao nível dos conteúdos, do acolhimento e do alinhamento com as políticas e estratégias da instituição, o que só terá sucesso com a aproximação aos melhores padrões contemporâneos internacionais.

A Universidade tem que encontrar e valorizar as suas singularidades, explorando esse carácter diferenciador que divulgue também a sua atual dinâmica e galvanize os visitantes em torno do seu presente e do seu futuro, para progressivamente evoluir da visita única a um património relevante mas estático, para a criação de motivos de visita cíclica de um património vivo.

A Universidade de Coimbra não pode ser apenas ponto de chegada ou ponto de passagem dos roteiros turísticos. Em conjunto com as instituições do setor deve contribuir para a construção de uma dinâmica regional, onde possa vir a alcançar um papel de charneira do património cultural, desígnio esse que vai ao encontro das melhores perspectivas após a inscrição na Lista do Património Mundial.

### **Medidas**

— Promover mecanismos de articulação do turismo da UC com as diversas unidades e setores da própria universidade e com o turismo local e regional, em colaboração com as restantes entidades com responsabilidades equivalentes.

— Qualificar a oferta turística na Universidade de Coimbra, com a criação de infraestruturas de suporte adequadas, aposta na produção de conteúdos de qualidade para diversos públicos, com plataformas atuais e com grande capacidade de atração.

— Promover a criação de uma imagem de oferta turística singular, em que a condição universitária seja diferenciadora, distinguindo-se da exposição corrente de espaços arquitetónicos ou espólios museológicos, com carácter intensivo e risco de excessivo desgaste, e permitindo ainda promover a vontade de conhecer a atividade da Universidade nas suas diferentes áreas.

### **Cidade**

Em todas as áreas de atuação é preciso reforçar continuamente laços com a cidade e estar ao seu serviço na procura de soluções e na modelação de novos projetos.

Levar a investigação aplicada para a Baixa de Coimbra, hoje com fortes sinais de depressão, atraindo empresas tecnológicas, poderá ser um desses projetos com maior impacto económico e social, com capacidade para potenciar a expansão dos polos locais já existentes e, sobretudo, para captar empresas de outros locais, criando condições de alojamento e integração em redes de conhecimento, aproveitando, com os parceiros certos (e.g., Câmara Municipal, DRCC, Governo), as dinâmicas e incentivos à reabilitação urbana e ao empreendedorismo.

### **Medidas**

— Propor a criação de um projeto-piloto de fixação de empresas tecnológicas e criativas no centro da cidade, com forte impacto na reabilitação urbana e na renovação do tecido social e económico, ligado aos projetos de incubação em que a Universidade tem experiência e interesse relevantes, motivando e mobilizando os diferentes agentes locais, regionais e nacionais essenciais.

### **Repúblicas**

As “repúblicas” fazem parte da matriz identitária da Universidade de Coimbra, e por isso os seus estatutos reconhecem essa natureza e comprometem-se a apoiá-las.

As repúblicas são espaços comunitários, de democracia, onde se aprendem e exercitam os valores da liberdade, da fraternidade e da solidariedade, valores esses que contribuem para a formação de cidadãos e cidadãs conscientes e ativos. A UC, através dos seus Serviços de Ação Social tem apoiado as repúblicas, nomeadamente no aspeto da alimentação. Mas hoje as repúblicas enfrentam dificuldades várias e estão debaixo de várias ameaças, e por isso a UC e o seu Reitor, devem estar atentos à situação e procurar soluções para os diversos problemas. Existem dificuldades que derivam do Processo de Bolonha e do Programa Erasmus+ que vieram encurtar o tempo de permanência dos estudantes na UC. Mas outras questões mais prementes existem. Um dos problemas maiores é o da degradação dos edifícios, agravado recentemente pelo furacão Leslie, e a incapacidade dos senhorios efetuarem a reabilitação necessária. A Lei do Arrendamento também não veio ajudar e, para além da pressão sobre o preço da renda, sobre os repúblicos paira o espectro do despejo.



A natureza privada dos contratos limita a possibilidade legal de intervenção da Universidade. Em articulação com o Conselho das Repúblicas, e envolvendo outros atores como a Associação Académica e a Câmara Municipal, empenhar-me-ei em encontrar uma solução equilibrada e duradoura para os problemas maiores das repúblicas e dos seus membros.

### **Medidas**

— Propor a todos os interessados a constituição de Cooperativas de Interesse Público, que pertencendo ao setor cooperativo e social previsto na Constituição da República Portuguesa, se caracterizam por obrigar à participação de entidades públicas que nelas se incluem sem perderem a sua natureza pública, podendo, por essa via, exercer poderes públicos. Para além de entidades podem também participar interessados diretos, individualmente ou representados por associações ou cooperativas.

### **3.4 Serviços de Ação Social**

Em Portugal, o número de estudantes que não podem prosseguir os seus estudos no ensino superior devido a problemas económicos é ainda muito elevado. O país perde, assim, muitos estudantes com elevado potencial. Os Serviços de Ação Social da UC (SASUC) são um serviço único, de elevada relevância. Prestam apoio social direto (bolsas de estudo e auxílios de emergência) e indireto (alimentação, alojamento, serviços de saúde). Mesmo num tempo de dificuldades orçamentais os SASUC têm conseguido manter uma atividade de apoio social, direto e indireto, apreciável.

No respeitante às bolsas, a taxa de concessão é da ordem de 80%, para um total de candidaturas um pouco superior a 5000. Igualmente o Fundo de Apoio Social (FAS) tem dado apoio de emergência a um número relevante de estudantes (cerca de 360, de acordo com os últimos dados), nomeadamente apoio ao pagamento de propinas. No respeitante aos apoios sociais indiretos, as 19 cantinas têm servido a comunidade universitária com qualidade aceitável, praticando preços sociais. No entanto, as cantinas não estão todas a funcionar devido a necessidades de obras de melhoria. Igualmente, as 14 residências, com uma oferta de cerca de 1300 camas, são em número insuficiente, necessitando a sua maioria de obras de reabilitação. O Programa de Apoio Social a Estudantes através de atividades de tempo Parcial (PASEP) é mais recente e tem servido de apoio

a um número ainda pequeno de estudantes. Melhorar os apoios sociais diretos e indiretos é uma preocupação clara. Encontrar formas de apoio social a partir de financiamento exterior ao proveniente do Orçamento de Estado será um objetivo a prosseguir.

Os Serviços de Saúde dos SASUC têm vindo a crescer e, para além dos serviços de medicina do trabalho, prestam cuidados de saúde à comunidade da UC em 10 especialidades. O número de consultas por ano é atualmente de cerca de 9000. Existem áreas específicas com especial importância dada a natureza da população alvo de maior dimensão, como é o caso da saúde mental, resultado de um protocolo entre a UC e o CHUC. Não possuindo um número de profissionais de saúde própria em número suficiente, é particularmente importante alargar o estabelecimento de protocolos para que possam ser cobertas mais valências. Por outro lado, em situações de rastreio de doenças, e.g., doenças oncológicas, ou verificando-se a necessidade de consultas de especialidade, seria importante que os membros da comunidade universitária tivessem um acesso mais direto aos serviços competentes dos CHUC.

### **Medidas**

— Usar o consórcio CHUC-UC para enquadrar os protocolos entre a UC e os CHUC na área dos serviços de saúde, dando-lhe uma natureza institucional e não dependente da boa vontade das partes interessadas.



## 4. POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O ENSINO SUPERIOR

A autonomia, a participação e a natureza progressivamente gratuita do ensino superior, são princípios gerais consagrados na Constituição da República Portuguesa. Estes princípios estão concretizados em diferentes diplomas, nomeadamente a Lei de Bases do Sistema Educativo, que define a natureza binária do ES, a Lei do Financiamento, que estabelece um modelo de partilha de custos através das propinas, o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, que determina o modelo de organização e governo das instituições de ensino superior e os diplomas de carreiras que no caso das universidades se designa por Estatuto da Carreira Docente Universitária. É imperioso discutir em que medida todos estes diplomas cumprem os preceitos constitucionais e se, cumprindo, estão adequados aos tempos de hoje. Por isso, saudamos a organização da Convenção Nacional do Ensino Superior que, sob a égide do CRUP, irá discutir ao longo do ano de 2019 os diferentes aspetos relevantes para o bom funcionamento das IES. Estamos certos de que a Universidade de Coimbra participará ativamente nesses debates. Iremos de seguida enquadrar alguns dos temas que pensamos deverem ser discutidos.

### 4.1 Financiamento

Ao longo dos séculos diferentes gerações entenderam que as grandes questões que se colocam no seu tempo traduzem grandes desafios civilizacionais, são novas e únicas e, por isso, as respostas que procuramos para elas têm que ser diferentes e adaptadas a esse tempo. A sociedade dos dias de hoje, baseada na ciência e da tecnologia e fortemente dependente da inovação, implica a existência de um número crescente de cidadãos e cidadãos bem formados e coloca, por isso, o desafio imenso às instituições de ensino

superior de as formar ao mesmo tempo que se mantém como local privilegiado de criação de conhecimento. Acresce a reivindicação de que os dias de hoje exigem universidades modernas, querendo com isto significar universidades atentas à, e interagindo com, a sociedade que as rodeia. Não é tarefa fácil, num tempo em que a crise económica recente teima em não permitir o investimento necessário no ensino superior para o cumprimento cabal da sua tripla missão. É um facto inquestionável que existe uma correlação fortemente positiva entre o nível de desenvolvimento de um país e a dimensão e qualidade do seu ensino superior. Também não oferece contestação que os países que investiram na educação superior dos seus cidadãos se valorizaram no plano social e no plano económico. Parece por isso paradoxal o atual desinvestimento no ensino superior em Portugal, que, como já afirmámos, nos últimos dez anos se traduziu em cortes das dotações do Orçamento de Estado da ordem de 30%.

Os últimos dados disponíveis mostram que em Portugal o financiamento do ensino superior é baixo quando comparado com outros países do espaço europeu do ensino superior. Com efeito menos de 1% do PIB é gasto com o ES. Um indicador semelhante diz-nos que menos de 2% da despesa pública tem que ver com o ES. Um terceiro indicador, o gasto por estudante em tempo integral também é diminuto, cerca de 4600 €. Estamos na cauda da Europa, e se é verdade que nestes últimos anos o financiamento público do ES estabilizou, não deixa de ser também verdade que foi em Portugal que os efeitos da crise financeira iniciada em 2008 mais se fizeram sentir sobre o ensino superior. O subfinanciamento crónico vê-se claramente na qualidade do serviço prestado: dificuldade em fazer investimentos significativos, infraestruturas escassas e degradadas, redução e envelhecimento do pessoal docente e técnico. Para poderem sobreviver, para simplesmente existirem, as instituições de ensino superior foram obrigadas a iniciar uma procura desesperada por receitas próprias. Para além das verbas resultantes dos gastos gerais (overheads) dos projetos de investigação, as IES sobrevivem graças às receitas decorrentes da prestação de serviços (e.g., na área da saúde), aos trabalhos de consultoria, e ainda, às propinas pagas pelos seus estudantes, onde começa a ter relevo o caso das propinas dos estudantes internacionais. Este novo caminho tem vindo a comprometer a missão central das IES, adulterando as prioridades por que se devem guiar, e o equilíbrio que deve existir entre investigação, ensino e valorização social e económica do conhecimento.

## Medidas

O financiamento das universidades tem sido regulado de diferentes modos ao longo dos últimos anos, através de dois modelos predominantes: baseado na história ou baseado em fórmula. Neste último caso podem ser usados indicadores de entrada ou de saída ou uma combinação de ambos. Como resultado da crise de 2008 o mecanismo de financiamento tornou-se tudo menos previsível e, na prática, a lei do financiamento deixou de se aplicar. Urge discutir um novo modelo de financiamento, que dê estabilidade às instituições e que promova o desenvolvimento do ensino superior para benefício da sociedade.

— Propor um modelo de financiamento das IES com duas componentes: financiamento de base, para suportar os custos de funcionamento, e financiamento programático, para permitir investimento em áreas consideradas estratégicas para o país. As universidades são locais onde se promovem bens públicos e, nesse sentido, são todas iguais. Daí que sejamos da opinião de que o governo deve transferir para as IES públicas as verbas comprovadamente necessárias ao seu financiamento. Hoje, o que é transferido através do Orçamento de Estado para a UC apenas chega para pagar cerca de 70% dos custos salariais, sendo por isso manifestamente insuficiente. Do mesmo modo, as universidades são todas diferentes, seja porque inseridas em regiões diferentes, seja porque historicamente acumularam um capital de competências particular. Faz então sentido que cada universidade faça escolhas relativamente a domínios do conhecimento onde quer aprofundar o seu trabalho de investigação, de formação e de valorização, em articulação com o governo, que deve fornecer uma parte do financiamento necessário para o cumprimento de objetivos comuns. Este financiamento não preclui a necessidade de cada instituição procurar outras fontes de financiamento, seja através da prestação de serviços especializados, seja através do financiamento de projetos em regime competitivo por entidades públicas ou privadas, nacionais ou internacionais. Estamos prontos para dar fundamento a esta proposta discutindo-a primeiro com as restantes universidades em sede do CRUP, para depois ser levada à negociação com o governo.

## 4.2 RJIES

A Comissão de Estratégia e Comunicação (CEC) do Conselho Geral iniciou uma discussão sobre o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

(RJIES), tendo organizado um evento sobre o tema, a 12 de outubro de 2018, para o qual convidou diferentes personalidades nacionais e internacionais. Na altura fazia parte da CEC, e participei ativamente na organização do evento e no debate, tendo elaborado um documento de análise sobre o RJIES. Trata-se de uma discussão necessária e urgente, que se justifica continuar.

Com o 25 de abril de 1974 foi possível as universidades ganharem maior autonomia face à tutela e alterarem o seu modelo de governo interno. Com a primeira revisão constitucional, em 1982, são introduzidos na CRP dois pontos relevantes para as universidades. Com efeito, na nova versão, "As universidades gozam, nos termos da lei, de autonomia científica, pedagógica, administrativa e financeira" (art 76º, nº 2) e "Os professores e alunos têm o direito de participar na gestão democrática das escolas, nos termos da lei." (art 77º, nº1). Em 1986, para alinhar a legislação com a constituição, é publicada a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei 48/86) e, mais tarde, em 1988, a Lei da Autonomia Universitária (LAU) (Lei 108/88), da responsabilidade do Ministro Roberto Carneiro, e aprovada na Assembleia da República. Esta lei define como órgãos de governo a Assembleia da Universidade, o Reitor, o Senado e o Conselho administrativo. Nos órgãos colegiais todos os corpos estão representados e é respeitada a paridade entre docentes e discentes. A Assembleia da Universidade elege o Reitor e o Senado tem poderes legislativos. Em 1997 a Lei 252/97 vem reforçar a autonomia universitária. No final, o poder do governo fica limitado ao financiamento e à definição dos *numeri clausi*.

Cerca de 20 anos depois da LAU, e na sequência de um estudo realizado pela OCDE a pedido do ministro Mariano Gago, surge o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) (Lei 62/2007). Esta lei promove uma verdadeira revolução no modelo de universidade. Assenta na ideia de que a decisão colegial deve dar lugar à decisão executiva, determina que as partes interessadas (stakeholders) devem fazer parte dos corpos executivos, de que as IES são organizações totais, de que se devem favorecer a introdução de procedimentos de gestão privada, como consequência da possibilidade de passagem ao modelo fundacional. Em concreto, é criado um órgão de decisão, denominado Conselho Geral (CG), onde têm assento personalidades de reconhecido mérito externas à universidade. É ao CG que compete, entre outras coisas, a eleição do Reitor, a aprovação do plano estratégico e do plano de ação, a aprovação do orçamento, a fixação do valor das propinas. O Senado passa a ser um órgão de consulta, não obrigatório. Desaparece a paridade entre docentes e discentes, seja no Senado seja no

CG. A participação dos trabalhadores não docentes deixa de ser obrigatória, dependendo dos estatutos de cada instituição.

Passados quase doze anos sobre o RJIES que balanço pode ser feito e que mudanças são necessárias? Uma análise sumária aos resultados do RJIES, mostra que o que foi alcançado não é brilhante. As universidades viram o subfinanciamento tornar-se regra, aumentar as suas dificuldades em contratar docentes e investigadores e outros trabalhadores, rejuvenescendo os seus quadros, diminuir o investimento e a renovação das infraestruturas e os equipamentos. A prática mostrou também que nenhum dos benefícios reclamados para a Universidade Fundação se traduziram na prática por melhores resultados, seja do ponto de vista da qualidade dos docentes e dos investigadores contratados, seja no que toca à capacidade em atrair alunos. Igualmente, não são as universidades de regime fundacional que mostram maior capacidade de atrair receitas próprias, nem são ainda as que se distinguem claramente das restantes quando analisamos o seu posicionamento em diferentes rankings. Numa outra perspetiva, o RJIES veio na realidade diminuir a autonomia das instituições (e.g., estatutária) e limitar a participação dos seus membros na tomada de decisões relevantes.

### **Medidas**

— Propor uma alteração ao RJIES. Na linha da reflexão já iniciada no CG, iremos procurar liderar o debate no CRUP e a nível nacional sobre as alterações necessárias ao RJIES. Desde logo, defendemos o fim do regime fundacional, como o CG da UC já aprovou no passado recente sob proposta do Reitor. O tempo tem mostrado que as virtudes anunciadas não têm encontrado confirmação prática. Por outro lado, é imperioso as universidades terem uma verdadeira autonomia estatutária, e estudar a recomposição dos órgãos de governo no sentido de promover uma participação equilibrada de todas as partes interessadas, com especial destaque para o Conselho Geral. É também preciso repensar a composição e papel do Senado, cuja existência não é, na versão atual do diploma, obrigatória.





## 5. PROJETOS ESTRUTURANTES: PRESENTE E FUTURO

### 5.1 Coimbra, Cidade da Saúde

O Conselho Geral (CG) aprovou recentemente um documento estratégico intitulado “Coimbra, cidade da saúde”, a partir de uma proposta da Comissão de Estratégia e Comunicação (CEC). Enquanto membro da CEC e do CG tive a oportunidade de participar ativamente na construção do documento, incluindo na sua escrita, estando por isso naturalmente de acordo com os seus pressupostos, a sua análise e as suas conclusões. É verdade, como já dissemos, que as universidades públicas são todas iguais, no sentido em que todas promovem a construção, difusão e valorização do conhecimento. Mas não é menos verdade que ao longo do tempo cada uma desenvolveu de modo diferenciado as suas competências, a que devemos juntar o facto de que cada uma vive numa região específica. A história diz-nos que não há nenhuma instituição de ensino superior no mundo que seja conhecida pela sua excelência em todas as áreas do conhecimento. Tudo isto implica que as universidades se desejarem maximizar o seu desempenho tenham que fazer opções, escolhas de áreas do conhecimento que sejam agregadoras das suas competências. Fazer escolhas não significa excluir áreas do saber. Pelo contrário: hoje com a sociedade concentrada em resolver problemas de elevada complexidade, as soluções de sucesso são as que convocam diferentes disciplinas e atores diversos.

Ninguém nega que, se olharmos para a cidade de Coimbra e para a Região Centro, a Saúde e o Bem-Estar são claramente domínios que nos distinguem, existindo diferentes estudos sobre a Região Centro que o afirmam. A transformação articulada do conhecimento em valor é uma necessidade para o desenvolvimento equilibrado da região. A universidade tem os recursos humanos e as infraestruturas necessários para a

produção de conhecimento avançado na área da saúde e do bem-estar, incluindo diversos cursos na área da saúde e áreas afins, centros de investigação (integrados e associações privadas sem fins lucrativos), participação numa incubadora e aceleradora de empresas (IPN) e num parque de biociências (Biocant). Por outro lado, na cidade e na região existe um imenso ecossistema na área, que inclui nomeadamente o Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra (CHUC) e várias empresas. Não aproveitar toda esta riqueza numa lógica integradora que resulte num todo maior do que a soma das partes seria um erro estratégico que não nos podemos permitir cometer. Para que um projeto integrado na área da saúde e do bem-estar seja bem-sucedido é necessário assegurar a coordenação estratégica dos diferentes recursos, assumindo aqui o Instituto de Investigação Interdisciplinar, renovado e ampliado nas suas competências como já explicado, um papel central do lado da universidade.

Há poucos anos foi criado o consórcio Centro Académico Clínico (CHUC-UC) que tem vários objetivos incluindo o desenvolvimento de projetos colaborativos de investigação. A Universidade de Coimbra está ainda presente em diferentes parcerias ligadas à área da saúde, de que são exemplo a nossa participação na M8 Alliance e no EIT Health. Ainda recentemente a UC participou na organização do encontro regional da World Health Summit. No seu interior, ou a ela associados, os diferentes centros e unidades de investigação têm demonstrado uma competência ampla em áreas como, por exemplo, a visão, as doenças metabólicas, as doenças neurodegenerativas ou o envelhecimento. Infelizmente tem faltado liderança e coordenação estratégica da área. Um exemplo recente e paradigmático foi o falhanço da constituição de um laboratório colaborativo na área da saúde. Na realidade, tendo partido de baixo, isto é dos centros de investigação, a ideia da sua constituição o projeto falha onde não devia, no lado de cima, isto é, de quem tem a responsabilidade de liderar e coordenar a investigação na Universidade de Coimbra. Outros exemplos poderiam ser avançados que mostram que na UC muitas têm sido as oportunidades perdidas por falta de liderança e visão estratégicas.

## **Medidas**

— Criar uma Estrutura de Coordenação para a área das Ciências da Saúde e do Bem-estar, a funcionar no interior do IIIUC, sem esperar que as alterações aos Estatutos da UC e do RJIES que consideramos necessárias se concretizem. Dar todo o apoio aos projetos já iniciados (e.g., [ageing@Coimbra](mailto:ageing@Coimbra),

ERA CHAIR, Teaming) para que possam ter sucesso;

— Relançar a ideia da criação de um Laboratório Colaborativo na área da Saúde, reativando os encontros de todas as partes interessadas: reitoria, centros e unidades de investigação, parques de ciência e tecnologia e empresas;

— Propor a criação de um Grupo de Missão para a área da saúde e do bem-estar que integre as instituições relevantes - Universidade, Hospital, Câmara e Comissão de Coordenação, tendo em vista a definição de uma estratégia coordenada e de um plano operacional, para a concretização da ideia de Coimbra, Cidade da Saúde.

## 5.2 Crescimento e Estratégia

Ao longo da sua história de mais de sete séculos a Universidade de Coimbra passou por diferentes espaços físicos e diferentes configurações. Depois de estar dispersa por diferentes colégios na cidade, é no século XVI que se fixa no Paço das Escolas, onde se concentravam as quatro faculdades existentes à época (Teologia, Cânones, Leis e Medicina). No tempo de hoje a universidade está novamente presente em vários pontos da cidade com os seus três polos, o Polo I, onde se encontra a parte antiga da UC, o Polo II, vocacionado para as engenharias e tecnologias e o Polo III, dedicado às áreas das ciências da saúde. Para além disso, existe ainda o espaço da Faculdade de Economia e o da Faculdade do Desporto noutros locais da cidade. Para além da ocupação de diferentes espaços a universidade também se soube adaptar aos novos saberes e especializações que foram emergindo ao longo do tempo, contando atualmente oito faculdades (Direito, Medicina, Letras, Ciências e Tecnologia, Farmácia, Economia, Psicologia e Ciências da Educação, Ciências do Desporto e Educação Física) e duas unidades orgânicas de ensino e investigação (Instituto de Investigação Interdisciplinar e Colégio das Artes).

É nossa convicção que a universidade deve ser capaz de se repensar na sua organização, nos lugares que ocupa, nos saberes que promove, na escolha de parceiros e de aliados. A Universidade de Coimbra tem que inventar o (seu) futuro. Sem medos. Pelo menos três aspetos são merecedores de reflexão, reflexão essa que se pretende calma e serena, mas que não seja paralisante no que diz respeito às ações necessárias, a saber: novas formações, alargamento à região, e identificação de parceiros estratégicos.

Sabemos hoje que existe uma área do conhecimento em plena expansão e que continuará a crescer no futuro, a área da Ciência dos Dados. Trata-se

de um domínio do conhecimento transversal, envolvendo várias disciplinas ministradas atualmente em diferentes departamentos e faculdades. A Universidade tem que ter a rapidez e a flexibilidade necessárias para entender que se trata de uma área que envolve desafios científicos e técnicos muito relevantes. Acresce que o mercado há muito carece de especialistas neste novo domínio. Existe neste momento uma iniciativa a decorrer para a criação de um curso de mestrado na área, por iniciativa da Faculdade de Ciências e Tecnologia. No entanto, o curso tarda em ver a luz do dia, sendo certo que outras universidades já oferecem formação na área. A UC não pode ficar para trás. O Reitor tem a obrigação, respeitando a autonomia das suas UO, de intervir para contribuir para o aparecimento de uma resposta rápida, envolvendo eventualmente outras faculdades com interesse em colaborar nessa oferta formativa. Acharmos também que a definição dos conteúdos deve resultar de uma auscultação de todas as partes interessadas, incluindo os empregadores.

Um dos desafios maiores do nosso tempo prende-se com a preservação dos ecossistemas e com o cuidado com o ambiente, com a sua sustentabilidade, com as consequências negativas para a economia que são o resultado de uma política errada nestas matérias. Não temos dúvidas de que o mar, a sua exploração racional, é um fator de desenvolvimento importante para o país. A economia azul deve ser uma bandeira de um país com centenas de quilómetros de costa. A investigação e a formação nesta área são da maior importância e a Universidade de Coimbra não pode ficar de fora de um projeto de desenvolvimento centrado no mar e no ambiente. Atualmente existe na Incubadora de Empresas da Figueira da Foz o Marefoz, um laboratório do Centro de Ciências do Mar e do Ambiente (MARE), que liga a Universidade de Coimbra ao município da Figueira da Foz, no plano da investigação sobre os problemas do mar e do ambiente. A Universidade deve procurar aprofundar e alargar esta ligação, incluindo a vertente formativa.

A Universidade de Coimbra não é o único ator de ensino superior na região. O Instituto Politécnico de Coimbra (IPC) e a Escola Superior de Enfermagem (ESE), são outras duas instituições que atuam na área. Interessa perceber se, numa lógica de complementaridade é benéfico para as três instituições discutirem formas de colaboração e eventual associação. Promover um encontro entre os responsáveis destas instituições parece-nos fazer todo o sentido e não deixaremos de procurar o diálogo, leal e aberto, para benefício das instituições envolvidas, da Cidade e da Região.

## 6. RELAÇÃO COM O EXTERIOR

A Universidade de Coimbra está situada numa Cidade e numa Região onde os problemas resultantes do decréscimo demográfico mais se fazem sentir. Dificuldade em recrutar novos estudantes, dificuldade em fixar os formados pela UC nas empresas da região. Discutir e articular estratégias para identificar e combater os problemas da região, com a Câmara Municipal de Coimbra, com a Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra, de cujo Conselho Estratégico do Desenvolvimento Intermunicipal a UC faz parte, e com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, é uma necessidade natural. A Universidade deve contribuir para o desenvolvimento social, económico e cultural da região. Tudo faremos para promover encontros regulares entre as diferentes partes interessadas tendo em vista a construção de um plano integrado para o desenvolvimento da região.

Mas a Universidade tem também uma dimensão global e, por isso, importa cimentar as relações da UC com diferentes parceiros europeus e mundiais no sentido de criar condições para aprofundar a sua natureza internacional. A internacionalização terá uma dimensão institucional, através da nossa presença regular em Bruxelas procurando ativar mecanismos de influência junto dos decisores dos vários programas de apoio à investigação e à inovação, e na nossa participação na Associação das Universidades Europeias (EUA) e nos grupos de Coimbra (europeu e brasileiro). A capacidade de atrair estudantes estrangeiros, com particular destaque para os oriundos de países de língua oficial portuguesa, obriga à continuação e ao aprofundamento dos mecanismos atualmente existentes. O programa de mobilidade Erasmus+ permite várias parcerias que importa dinamizar.

Finalmente, na sua relação com o exterior, a Universidade de Coimbra tem um problema de comunicação e de imagem por resolver de modo sa-

tisfatório, que nos vai obrigar a pensar na criação de uma estrutura profissional para esse efeito ampliando a atualmente existente. Uma universidade que não consegue comunicar o que nela de bom se faz, perde capacidade de atrair alunos, docentes e investigadores/as de excelência e compromete a possibilidade de se associar às melhores universidades e empresas do mundo em projetos de investigação e desenvolvimento. Nestas condições, a universidade corre um sério risco de se tornar marginal, passando a viver do seu passado. Não podemos aceitar resignados esse destino.

## 7. CONCLUSÃO

Nasci e vivi sempre em Coimbra, excetuando o período em que em França realizei o meu primeiro doutoramento. Coimbra é a minha cidade e a Universidade, onde entrei em 1970, a minha segunda casa. Fiz parte do grupo que criou a área disciplinar de Engenharia Informática e que mais tarde fundou o Departamento de Engenharia Informática, de que fui o primeiro presidente eleito. Fui presidente da sua comissão científica e diretor do centro de investigação CISUC. Fui o fundador da área de Inteligência Artificial e coordenador do grupo de investigação dessa área. Mais recentemente criei o grupo de sistemas evolutivos e complexos que ainda coordeno. Ao longo de mais de quarenta anos dediquei-me ao ensino, à investigação e à gestão universitária na Universidade de Coimbra, procurando sempre os caminhos da qualidade. São disso prova os vários prémios recebidos, uns atribuídos pelos alunos, outros de natureza científica, de que destaco o prémio europeu de excelência na área da inteligência artificial de inspiração biológica, que me foi atribuído em 2009 pelos pares, e que consagra a minha carreira nessa área do conhecimento. Formei um número vasto de docentes e de cientistas, muitos deles hoje em posições de destaque na academia e em empresas internacionais.

Nos últimos seis anos fui membro do Conselho Geral da Universidade de Coimbra, o que me permitiu conhecer a fundo os problemas da Universidade, participar nos debates importantes com implicações para o seu futuro e fazer propostas concretas em diferentes aspetos relevantes para a nossa universidade. Tenho assistido com preocupação ao isolamento crescente e à perda de prestígio e de capacidade de intervenção da nossa universidade e da sua reitoria. Este é o tempo certo para avançar com uma proposta para os próximos quatro anos. O momento atual da nossa Universidade requer não apenas a responsabilidade como também um com-



promisso de mudança. Não poderia, por isso, ficar indiferente à obrigação de apresentar um projeto que represente uma alternativa. Após profunda e demorada reflexão, decidi candidatar-me ao cargo de Reitor da Universidade de Coimbra por um imperativo de cidadania, mobilizando vontades num projeto inclusivo – de, com e para as pessoas – apostado numa missão: mudar a Universidade para ganhar o futuro.

Num tempo de crises várias, tenho plena consciência dos enormes desafios que a sociedade contemporânea impõe às Universidades. Reconheço a dificuldade de satisfazer, com qualidade e responsabilidade social, a tripla missão em que estas se deverão cumprir: a de investigar, ensinar e valorizar o conhecimento. Num contexto difícil, de que o subfinanciamento público é apenas uma das facetas, muitas Universidades optam por uma lógica de sobrevivência a curto prazo e, incapazes de pensar para além da conjuntura, correm o risco de hipotecar o seu futuro. É minha convicção que a Universidade de Coimbra precisa urgentemente de adotar uma estratégia arrojada e diferenciadora que, em estreita ligação com a Cidade e a Região, lhe permita aparecer à sociedade como um polo de investigação de renome mundial.

**Mudar para ganhar o futuro** impõe-se e a transformação da UC numa **Universidade de Investigação**, de renome mundial, inclusiva e aberta ao mundo é o caminho para realizar esse objetivo. É para isso que me candidato ao lugar de Reitor da Universidade de Coimbra.

## RESUMO BIOGRÁFICO

**Ernesto Jorge Fernandes Costa**, nasceu em Coimbra, em 1953, e foi nesta cidade que fez grande parte da sua formação académica. Concluiu a Licenciatura em Engenharia Eletrotécnica na Universidade de Coimbra em 1976, iniciando a carreira docente nesta Universidade, no ano letivo de 1976/1977. Desde 2002 que é Professor Catedrático da Universidade de Coimbra, no Departamento de Engenharia Informática. Obteve o *Diplôme D'Études Approfondies*, em 1979, e o grau de Doutor do 3º Ciclo em Informática Teórica, em 1981, ambos pela Universidade Pierre et Marie Curie (Paris VI, França), e ainda o grau de Doutor em Engenharia Eletrotécnica pela Universidade de Coimbra, em 1985.

Durante os mais de 40 anos de carreira, foi responsável pela leção de várias disciplinas dos diferentes ciclos de estudos. Em particular, participou ativamente na criação do curso de Engenharia Informática da UC, tendo nesse contexto criado de raiz diversas disciplinas, nas áreas da Matemática, da Programação e da Inteligência Artificial. Foi orientador de diversos alunos de mestrado e de doutoramento, em Portugal e no estrangeiro. A pedido da UNESCO, organizou e coordenou atividades de formação em informática em países de língua oficial portuguesa (Cabo-Verde e São Tomé e Príncipe), tendo ainda participado no projeto EDDI, projeto de formação dos primeiros engenheiros informáticos da Universidade Agostinho Neto, em Angola. Mais recentemente, em 2013, fez parte da equipa criada pela Fundação das Universidades Portuguesas (FUP) que trabalhou na reorganização da Universidade Nacional de Timor Lorosae.

A sua área de interesse científico é a Inteligência Artificial e, em particular, tem trabalhado em Computação Evolucionária, Vida Artificial, Sistemas Complexos, Aprendizagem Automática, Cognição e Biologia Computacional. Faz parte, desde a sua fundação, do Centro de Informática e Sistemas

da Universidade de Coimbra (CISUC), onde fundou e liderou o Grupo de Inteligência Artificial (GIA) e, mais recentemente, o Grupo de Computação Evolucionária e Sistemas Complexos (ECOS), de que é também o coordenador. Participou em vários projetos científicos, nacionais e internacionais, e os seus trabalhos obtiveram vários prémios internacionais. Em 2009 recebeu o EvoStar Award for Outstanding Contributions to the Field of Evolutionary Computation, um prémio europeu de carreira. Publicou mais de 170 trabalhos científicos em livros, revistas e atas de conferências, e organizou vários eventos científicos em Portugal e no estrangeiro. Acumulou uma extensa experiência de avaliação científica e de carreira dos seus pares, em Portugal e no estrangeiro. Ao longo dos anos tem exercido atividade de consultoria científica junto de empresas nacionais e internacionais na sua área de competência. Atualmente é Scientific Advisor da empresa Complexica, com sede na Austrália, e é consultor regular da União Europeia (UE) para avaliação de projetos e redes de investigação dos diferentes programas da UE.

Durante da sua carreira académica tem ocupado vários cargos de gestão científica e universitária, nacional e internacionalmente. Em 1993, participou na fundação da Universidade Independente, tendo sido o seu primeiro Reitor, com a missão de definir e implementar todo o projeto educativo. Foi um dos fundadores do Departamento de Engenharia Informática da Universidade de Coimbra (DEIUC) e seu primeiro Presidente eleito. Foi ainda Presidente da Comissão Científica do DEIUC, Diretor da Unidade de I&D Centro de Informática e Sistemas da Universidade de Coimbra (CISUC). Foi membro da Comissão Científica do Instituto de Investigação Interdisciplinar da Universidade de Coimbra (IIIUC) e da Comissão Científica da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra. Foi membro da Scientific Advisory Board do Centre de Recherche en Informatique de Montpellier (França). Desde 2017 é membro do Executive Board da sociedade científica SPECIES. De dezembro de 2012 a novembro de 2018 foi membro eleito do Conselho Geral da Universidade de Coimbra, cargo a que renunciou para se candidatar ao lugar de Reitor da Universidade de Coimbra.

