

José Pedro Paiva

Programa de Ação

**Candidato a Reitor
da Universidade de Coimbra**

Honrar o
PASSADO *p. 7*

Enfrentar o
PRESENTE *p. 11*

Projetar o
FUTURO *p. 35*

Honrar o Passado

Enfrentar o Presente

Projetar o Futuro

José Pedro Paiva

Programa de Ação

Candidato a Reitor
da Universidade de Coimbra

Preâmbulo

Ao candidatar-me a reitor da Universidade de Coimbra (UC) estou consciente dos desafios que enfrentarei. Uma instituição com 728 anos de vida – e não são muitas as que no mundo podem ostentar esta idade – só sobrevive se gerar dinâmicas de adaptação e mudança. Nos últimos oito séculos, viveram-se na Universidade ciclos de maior ou menor inovação. Registraram-se, porém, igualmente, períodos duradouros de inércia, de resistência, de perpetuidades, quebrados por convulsões, senão ruturas, como sucedeu com a instalação definitiva da Universidade em Coimbra (1537), com a reforma pombalina (1772) ou com a adoção do designado modelo de Bolonha, já no século XXI.

Sem inovar, para se reinventar e adaptar, nenhuma instituição resiste ao tempo. No mundo universitário contemporâneo, competitivo, internacional, articulado por multímodas redes institucionais e pessoais, não destinado a elites e comprometido com as comunidades em que se integra, inovar implica um compromisso inequívoco com a produção de investigação de elevadíssima qualidade. Só assim, graças ao conhecimento que a boa investigação propicia, a inovação terá o desejável impacto no ensino, que é a razão de ser de uma universidade, e na sociedade.

Proporei mudanças equilibradas, incrementais, que não provoquem disrupções e, sobretudo, que resultem da participação e mobilização da comunidade, por forma a que docentes, investigadoras/es, estudantes e pessoal não docente se comprometam num esforço comum de melhoria da sua universidade. Por isso, promoverei uma gestão participada, dialogante, transparente, confiável, mas, em simultâneo, eficaz, para responder aos inúmeros desafios do mundo académico e às transformações da sociedade.

Defenderei a liberdade de pensar, ensinar e investigar; a transparência de procedimentos; a independência e autonomia da instituição; uma cultura de exigência e rigor; a primazia do mérito sobre os interesses; um espírito de missão e de

serviço público. Assim, honraremos o passado, encontraremos os melhores caminhos para responder ao presente e prepararemos as soluções para enfrentar os desafios de um futuro que já se anuncia.

Honrar o Passado

O passado da UC é uma das nossas maiores forças. Ele confere-nos identidade e propicia-nos um prestígio mundial inalienável. Não devemos recear assumir que temos uma marca muito forte e valiosa, tanto em capital simbólico como material. É nossa obrigação honrar esse passado, sem que tal signifique imobilismo, nem implique uma visão saudosista da instituição, antes nos mobilize a desafiar o presente e a preparar o futuro. Sermos dignos do que herdámos não é viver de antigas glórias e a elas ficarmos amarrados, mas entregar aos vindouros, melhor e não desvirtuado, aquilo que recebemos.

1.1 Cuidar do património material e do património intangível

A UC é Património Mundial da Humanidade e o seu corpo monumental, situado no Polo 1, é único. Temos o dever de o preservar, adaptando-o aos usos que o presente lhe impõe sem o descaracterizar. Trata-se de um património peculiar, na medida em que, além do seu valor monumental e histórico, é herança vivida, espaço de estudo, ensino, investigação e trabalho. A sua recuperação exige acrescida atenção, num equilíbrio entre a preservação e a adequação à vida quotidiana.

Estão projetadas e devem ser realizadas obras de recuperação na Sala dos Atos Grandes (Sala dos Capelos), modernizando alguns dos seus equipamentos para efeitos de realização de provas académicas, as quais, na atualidade, exigem recursos tecnológicos de que a sala não dispõe.

A Biblioteca Joanina precisa de diversas obras de restauro e de uma solução que consinta que a sua integração no circuito turístico não coloque em risco nem o edifício nem o seu recheio.

O edifício do Colégio das Artes, outrora uma referência da UC, e os Colégios de Jesus e de S. Jerónimo são outras estruturas a reclamar urgente e criteriosa intervenção que urge planificar e projetar.

Deve ser debatida pela comunidade académica a utilização futura a dar ao Palácio de S. Marcos e perspetivada a sua recuperação em conformidade.

É imperioso resolver o nefasto cenário provocado pelos *grafiti* que sujam e danificam os edifícios da UC e os espaços públicos adjacentes. Tal reclama a nossa vigilância e a busca de soluções para a erradicação deste flagelo, o que só resultará a partir de um esforço articulado de parceria com outras instâncias que têm responsabilidades nesta matéria.

Além deste vasto património material, cuja recuperação e manutenção reclamarão tempo e recursos financeiros, devemos cuidar do nosso património imaterial. Refiro-me à nossa imagem, à nossa cultura e aos afetos estimulados pelo gosto de pertencer à *Alma Mater Conimbrigensis*. Para tanto há que promover iniciativas culturais e artísticas que consolidem a ligação de toda a comunidade à UC; ter uma coerente política de comunicação e manter estreita cooperação com os grupos de antigos estudantes da UC, quer com as suas estruturas organizadas quer com aqueles que, espalhados pelo país e pelo mundo, são essenciais para nos auxiliar a projetar a nossa imagem, a nossa atividade e a promover os nossos interesses. Estas redes e o prestígio dos nossos antigos estudantes constituem apoios importantes na execução da política externa da UC.

Compõem ainda o património tangível e intangível da UC, tornando-a única no panorama nacional, as suas coleções bibliográficas, arquivísticas, museológicas, antropológicas e botânicas, conservadas na Biblioteca Geral, no Arquivo da Universidade, no Centro de Documentação 25 de Abril, no Museu da Ciência e no Jardim Botânico. Todas são credoras de atenção e apoio, pois constituem parte insubstituível da memória da Universidade e de Portugal, procurando-se melhorar a coordenação da sua atividade e a gestão dos seus recursos, por forma a potenciar o seu impacto na comunidade académica e para além dela. Falta-nos um Museu da UC

que ajude a rever o que sabemos do nosso passado, seja estímulo para a produção de uma História da Universidade e foco da atenção de quem nos visita. Este projeto deverá localizar-se no Colégio de Jesus que, para tanto, necessitará de ser recuperado e adaptado.

1.2 Preservar o português como língua de ensino e de conhecimento

A UC, conforme reconheceu a UNESCO ao distinguir-nos como Património Mundial da Humanidade, foi e deve continuar a ser um baluarte da configuração e da projeção da língua portuguesa no Mundo. O português é falado por mais de 200 milhões de pessoas e é a língua oficial mais utilizada no hemisfério Sul. Por outro lado, é sabido que as línguas são veículos de cultura e de conhecimento e que, não sendo usadas regularmente nestes planos, definham, correndo riscos de desaparecer, como ocorreu com diversas línguas no passado. Temos o dever de ensinar em português, de cultivar e aperfeiçoar este idioma, não só como instrumento de comunicação, mas, também, como língua de conhecimento e de cultura. Devemos estar abertos a iniciativas que projetem a afirmação da língua portuguesa no mundo e que façam da nossa Universidade uma referência neste plano, à semelhança do que acontece na nossa congénere de Salamanca com o espanhol.

Ao mesmo tempo, somos e queremos ser uma Universidade internacional, que prepara quem nela estuda, ensina e trabalha para um mundo cada vez mais globalizado. Temos de ter estudantes, investigadoras/es, docentes e funcionárias/os que tenham uma perceção cosmopolita e aberta do Mundo, capazes de comunicar ciência e cultura em vários idiomas. Por isso, sendo uma Universidade de língua portuguesa, devemos ter oferta formativa, principalmente ao nível do 2.º e 3.º ciclos, parcial ou totalmente lecionada em inglês, que é hoje a língua que mais facilmente permite

estabelecer a comunicação científica entre a comunidade académica internacional.

1.3 **Celebrar os 730 anos da Universidade de Coimbra**

Em 2020 a UC cumprirá 730 anos. A efeméride deve ser celebrada. Não para nos quedarmos a contemplar o passado, antes para, a partir dele, pensarmos e prepararmos o futuro. Este ciclo de celebrações terá como objetivo principal trazer a Coimbra antigos estudantes, representantes de universidades prestigiadas, dirigentes de renomadas empresas nacionais e internacionais, governantes nacionais e locais que, em conjunto com os membros da nossa atual comunidade académica, num clima de diálogo aberto e crítico, possam refletir sobre os grandes desafios que o mundo e o país enfrentam e o modo como a Universidade se deve posicionar na próxima década.

Aproveitando práticas já existentes, a Semana Cultural deverá ter um programa sintonizado com estas preocupações, além de promover manifestações artísticas inovadoras em espaços da UC e da cidade.

Estas dinâmicas ajudarão a consolidar a cultura da instituição, permitirão visitar o que fomos e repensar o que pretendemos ser, para além de trazerem até nós parceiros que ficarão a conhecer melhor a UC e com quem poderemos colaborar no futuro.

Enfrentar o Presente

Ser reitor de uma organização complexa como a UC, num mundo global, de indefinidos paradigmas, marcado pela explosão da produção do conhecimento e por uma vertiginosa aceleração do tempo, coloca interpelantes desafios e implica uma atitude de abertura e disponibilidade constantes para discernir caminhos e procurar soluções para os problemas que o presente constantemente levanta. É este o sentido que atribuo à expressão “enfrentar o presente”, que escolhi para título deste capítulo do meu programa.

2.1 Visão estratégica

2.1.1 *Uma Universidade de investigação e de conhecimento para o mundo*

Vivemos na era da economia do conhecimento, num tempo de cada vez maior valorização da ciência, da tecnologia, da inovação e da criatividade que só pessoas altamente qualificadas e com espírito empreendedor conseguem produzir. Neste cenário, a investigação e o desenvolvimento, a par com o ensino, num ambiente de profunda articulação entre ambos, são um fator decisivo da missão e do desempenho de uma Universidade. A UC, através da investigação que nela se desenvolve, tem de ser pioneira na produção de novo conhecimento e de saber aplicá-lo e valorizá-lo do ponto de vista dos seus impactos económicos e sociais. Temos de ter a ambição de ser uma universidade de investigação, que contribua para a resolução dos grandes problemas com que as sociedades e os indivíduos se confrontam, como sejam as questões do ambiente, as alterações climáticas, o envelhecimento e a saúde das populações, a coesão e o ordenamento territorial, a mobilidade urbana, as desigualdades sociais em sociedades cada vez mais articuladas através de relações virtuais, os amplos fluxos migratórios. A investigação decorre em instâncias diversificadas, desde unidades de investigação FCT, a centros de investigação,

laboratórios ou associações e parcerias com entidades terceiras. No universo da UC temos instituições que são referenciais e, em muitos aspetos, pioneiras. Entre outras, refiram-se o Instituto de Ciências Nucleares Aplicadas à Saúde (ICNAS), o Centro de Neurociências e Biologia Celular (CNC), o Centro de Estudos Sociais (CES), o Centro de Matemática da Universidade de Coimbra (CMUC) ou o Institute for Sustainability and Innovation in Structural Engineering (ISISE), onde se produz investigação tanto básica como aplicada ao nível do melhor que se faz no mundo. Os padrões que aqui já foram alcançados devem ser replicados.

Para que se fortaleça este paradigma e se obtenham melhores resultados é essencial que:

- a Universidade esteja disponível para apoiar o reforço da qualidade das infraestruturas e do equipamento científico existentes, em articulação com as faculdades e as unidades de investigação da UC;
- se identifiquem áreas em que haja potencial e interesse para estabelecer parcerias de investigação com universidades europeias, americanas e asiáticas de excelência;
- haja abertura para instituir políticas de discriminação positiva a grandes projetos em áreas que se venham a considerar estratégicas;
- se criem condições para que as/os docentes com mais atividade de investigação possam ter serviço letivo próximo do limiar mínimo permitido pelo Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU), libertando-as/os ainda, no limite do possível, de tarefas de gestão científica e académica;
- se reveja o estatuto e melhorem as condições de trabalho de investigadoras/es e bolsistas/os de investigação dos centros e unidades de ID, constituindo-se um Conselho Consultivo de Investigadores que deve ser o local de interlocução privilegiado da relação com este setor, o qual tem problemas e desafios específicos;

- se criem prémios para distinguir anualmente as/os melhores professoras/es ou investigadoras/es da UC em diversas áreas científicas;
- se estimule uma participação mais ativa de estudantes, desde o 1.º ciclo, em programas de investigação, e que se proceda a uma melhor articulação entre a investigação e os planos de estudo dos cursos de mestrado e de doutoramento;
- se repense e reforce o papel do Instituto de Investigação Interdisciplinar – IIIUC, enquanto local privilegiado de promoção de investigação interdisciplinar e de concretização, em articulação com a Reitoria, das decisões estratégicas e de uma política de investigação e desenvolvimento integrada da UC;
- se reforce o suporte administrativo da Divisão de Apoio a Projetos de Investigação (DAPI), melhorando a sua articulação com as faculdades e as unidades de investigação no apoio a candidaturas a projetos de financiamento competitivo e à sua gestão;
- se intensifiquem candidaturas a financiamento competitivo internacional, com especial relevo a bolsas do *European Research Council*, área onde estamos longe de ter grande sucesso;
- se recorra às parcerias que já temos, nomeadamente no âmbito do *Coimbra Group*, para alavancar novos projetos.

Este caminho contribuirá ainda para aumentar a produção científica em revistas indexadas em índices de referência internacional, para melhorar a classificação das unidades de investigação FCT (cujas avaliações devem ser preparadas atempadamente, tendo como meta que se eleve o número das que têm classificação de excelente e muito bom) e, naturalmente, terá ainda consequências positivas na situação da UC em alguns *rankings* internacionais. Estes, pesem os seus limites e as críticas que se lhes possam fazer, têm impacto no mundo académico e na sociedade, pelo que não podem deixar de ser analisados e considerados, sobremaneira os

que, do ponto de vista da avaliação da investigação, melhor ponderam indicadores de quantidade e de qualidade, como é o caso do *CWTS Leiden Ranking*.

2.1.2 ***Afirmar o impacto da Universidade na cidade e na região***

Uma universidade de investigação, com capacidade de se projetar no mundo, tem obrigação de se afirmar e contribuir para o desenvolvimento da cidade e da região onde se situa. Esta é uma responsabilidade e um imperativo que temos. Tal significa ampliar a competência para formar recursos humanos altamente qualificados, transferir conhecimento e tecnologia para as empresas, as organizações, as autarquias e outras entidades, o que poderá vir a ser medido através do número de novas patentes, de protocolos e de parcerias assinadas, e através da percentagem de estudantes da UC que consigam emprego na região no primeiro ano após a conclusão dos respetivos cursos. No fundo, trata-se de promover a translação de conhecimento, criando valor, o que pode ter retornos, também materiais, não despidiendos para a UC. Pelo menos desde 1991 que, através do Instituto Pedro Nunes (IPN), a UC iniciou o caminho de estimular a inovação e a transferência de tecnologia para a região. Em 2010, o IPN ganhou o prémio da melhor incubadora de *start-ups* de base tecnológica e, em 2014, foi criada a IPN Aceleradora para apoiar *spin-offs*. Em 2017, já eram 127 as empresas *spin-off* com ligações ao IPN. Através do IPN têm sido estabelecidos programas de parceria com autarquias, a exemplo do existente com a Câmara de Penela, que tem contribuído para o desenvolvimento da região e que deve ser alargado aos 19 municípios que integram a Comunidade Intermunicipal da região de Coimbra. No âmbito mais específico da Biotecnologia, o Biocant, situado em Cantanhede, que recentemente recebeu o CNC Biotech, é outro excelente exemplo deste tipo de translação de conhecimento, no qual a UC foi parceira desde o início.

Estes modelos devem ser prosseguidos e intensificados, alargando-se a outros campos onde temos elevadíssimo potencial, como é o caso da área profundamente multidisciplinar das Ciências da Saúde. Este, em sintonia, aliás, com as reflexões que têm vindo a ser promovidas pela Comissão de Estratégia e Comunicação do Conselho Geral, é um domínio essencial para a cidade e para a Universidade, um desígnio que devemos assumir. A sua implementação, que não implica a anulação da matriz holística da UC, reclama o aprofundamento da relação já existente com o Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra (CHUC). Além disso, deve saber aproveitar recursos disponibilizados pela Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (RIS3) que, entre os seus domínios diferenciadores, integra a saúde, o bem-estar e a Biotecnologia como áreas prioritárias. Nos próximos anos, haverá um previsível reforço de programas de financiamento a nível nacional e internacional, pelo que, neste quadro, a intensificação da articulação com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDR) é crucial.

A Universidade dispõe de uma Divisão de Inovação e Transferência do Saber (DITS), que é um elemento relevante deste ecossistema da inovação e da sua articulação com o mundo empresarial. Para poder melhorar a sua eficácia carece de mais recursos humanos, de melhor articulação com as diferentes áreas estratégicas de investigação, o que implica mais especialização e reconhecimento da sua importância na missão atual da Universidade.

A transferência de conhecimento e tecnologia é essencial para o desenvolvimento local e regional. Ora, a UC e todas as suas unidades orgânicas possuem recursos e saberes inestimáveis, em áreas tão variadas como as políticas de prevenção de riscos, o ordenamento do território, a gestão urbana, a formação de professores, a Psicologia das organizações, a produção de medicamentos ou o Direito, entre outras.

Será feito um esforço de criação de um programa de divulgação de Ciência, para o que se fomentará a parceria do Rómulo Ciência Viva e do Exploratório Ciência Viva Coimbra, esperando-se resultados, tanto na atração de estudantes, como na melhoria dos conhecimentos científicos da população.

Refira-se, por fim, a relação com a cidade. São muitos e variados os planos em que é decisivo para a UC e para o Município de Coimbra estabelecerem um diálogo intenso e frutuoso, para benefício de todas e todos quantos aqui vivem. A atratividade da cidade depende desta relação. Estou profundamente empenhado em promovê-lo de forma aberta e franca. Neste plano, um dos desafios que lançarei será o da criação de um programa cultural conjunto para a cidade que inclua, entre outras iniciativas, um grande festival de teatro capaz de se tornar uma referência no plano nacional e internacional.

2.1.3 *Intensificar as dinâmicas de internacionalização*

A UC já é a universidade portuguesa mais internacional no plano da captação de estudantes. Cerca de 20% das/os nossas/os estudantes não são portuguesas/es. Isso é decisivo no tempo presente e permite-nos ter uma dimensão cosmopolita e multicultural que deve ser aprofundada.

Proseguiremos a aposta na captação de estudantes internacionais, com ênfase para os do Brasil, de outros países de língua oficial portuguesa e da China. Neste último caso, é decisivo potenciar os efeitos da recente criação da Academia Sino Lusófona, em parceria com a China Academy for the Social Sciences — CASS, uma instituição de superior prestígio científico, ponte estratégica para uma parceria em áreas de saber variadas, mas com relevo para o Direito e as Ciências Sociais. No caso dos países africanos de língua oficial portuguesa, é fundamental manter e aperfeiçoar os programas de Ano Zero já existentes, que preparem estu-

dantes oriundos daquelas geografias para os seus percursos universitários em Coimbra.

Há, no entanto, novas frentes a abrir, nomeadamente a possibilidade de criação de um Centro de Estudos Árabes e Islâmicos, que alargaria os nossos horizontes de conhecimento e abriria portas a regiões do mundo onde atualmente temos escassa penetração.

A diversidade de origens dos estudantes é por si só uma riqueza, que nos obriga a criar condições para os integrar e a ter programas que salvaguardem a diversidade cultural e promovam o convívio multicultural e a tolerância. Ela permite ainda que se promovam políticas de internacionalização doméstica, isto é, contactos e experiências de comunicação/colaboração internacional sem necessidade de sair de Coimbra, o que é uma enorme mais valia para as/os estudantes portugueses.

Se recebemos um contingente muito significativo de estudantes internacionais, estamos ainda aquém de atingir indicadores satisfatórios no que toca ao número dos que realizam parte do seu percurso escolar fora de Portugal. O estímulo e a criação de condições para que a dita mobilidade *outgoing* se intensifique são um objetivo a alcançar.

Do ponto de vista do corpo docente e de investigadores, é necessário ampliar as experiências de mobilidade letiva e de participação em grandes programas internacionais de ensino e de investigação, dando relevo, por exemplo, às potencialidades que se abrem pela nossa presença no *Coimbra Group*. Devemos ainda fazer todos os esforços para que a vaga de novos concursos de recrutamento docente robusteça a nossa massa crítica com colegas não portugueses.

É ainda fundamental continuar a projetar internacionalmente a nossa marca e o conhecimento que produzimos, reforçando a produção em revistas e editoras de renome mundial e adotando políticas de ciência aberta. Nesse plano, ampliaremos e procuraremos uma maior articulação dos nossos

repositórios de informação como a UC Digitalis, o Estudo Geral e a produção da Imprensa da Universidade de Coimbra, que deve ser uma editora de referência no mundo da publicação de conhecimento em língua portuguesa.

2.1.4 ***Repensar o lugar das Artes na Universidade***

No mundo atual, as artes e as indústrias culturais e criativas têm uma importância e relevância social cada vez maiores. Na UC não está ainda bem definido o lugar das artes no contexto global da nossa organização interna, assistindo-se a uma fragmentação e desarticulação de atuação de diversas áreas deste território por variadas estruturas. Por outro lado, não está ainda sedimentada a consciência da importância do papel das artes na formação dos estudantes e na construção de uma universidade alinhada com as tendências das mais avançadas universidades do Mundo.

Devemos ter uma forte Escola de Artes e proponho-me abrir um debate interno, nos órgãos próprios (Conselho Geral e Senado), implicando nele a comunidade académica, no sentido de se repensar o lugar das artes na UC e a estrutura ou estruturas de enquadramento que as devem acolher.

2.1.5 ***Renovar os programas de doutoramento***

Para além da formação inicial de 1.^o e 2.^o ciclos, as grandes universidades vão distinguir-se cada vez mais pela qualidade e atratividade dos seus programas de doutoramento. É neste domínio que se pode potenciar a formação de alto nível, alicerçar a construção de conhecimento original e inovador, dinamizar estratégias de internacionalização e de translação de conhecimento para a comunidade envolvente e atrair investigadoras/es que, futuramente, se possam interessar por permanecer na UC.

Sem pôr em causa os programas de doutoramento existentes e o seu lugar nas unidades orgânicas que os promovem, é tempo de procurarmos programas de doutoramento mais

ambiciosos, cada vez mais diferenciados e específicos, com muito maior ligação ao tecido empresarial, sobretudo em áreas que se venham a considerar estratégicas e nas quais tenhamos massa crítica suficiente para sermos competitivos, isoladamente ou em parceria com outras universidades, portuguesas ou estrangeiras.

Neste plano deve-se ir instalando, em todas as faculdades, um modelo de funcionamento dos programas de doutoramento à imagem das Escolas Doutorais, em que haja margem para que as/os estudantes, devidamente enquadrados por docentes de carreira, tenham na sua formação um tirocínio propedêutico a atividades de ensino que estejam previstas no plano de funcionamento do curso, onde existam preocupações de eficácia formativa e abertura para a interdisciplinaridade, à luz do que já ocorre, neste último aspeto, por exemplo, em programas do IIIUC e do CNC.

Dada a pequena dimensão demográfica do país e o número reduzido de potenciais candidatos a alguns programas doutorais mais específicos, é altamente recomendável criar programas doutorais em parceria/associação com outras universidades portuguesas.

Proponho ainda, para robustecer os nossos programas e auxiliar a captar as/os melhores candidatas/os, a criação de um programa de bolsas de doutoramento UC, a criar em parceria com todas as faculdades, e a instalação de formas de atendimento dos serviços académicos específicas para as/os estudantes de 3.º ciclo.

2.1.6 ***Combater o subfinanciamento do ensino superior***

Os dados disponíveis são inequívocos: desde há mais de uma década que o valor real que a UC (incluindo os Serviços de Ação Social – SAS) recebe do Orçamento Geral do Estado (OGE) está em quebra. Informação recente aponta para um decréscimo real de cerca de 20% relativamente a 2010. No próximo ano de 2019, o orçamento da UC prevê

gastos totais estimados em 184 milhões EUR, dos quais apenas 85 milhões EUR serão receita proveniente de financiamento do OGE, ou seja, apenas cerca de 46% da verba necessária para possibilitar a atividade que desenvolveremos terá origem em financiamento público. As despesas com salários na UC orçarão, no ano de 2019, em 111,7 milhões de EUR, o que significa que a dotação do OGE apenas cobre 76% desta rubrica. Se a UC não fosse capaz de obter receitas próprias estaria impossibilitada de funcionar. O panorama é semelhante nas outras universidades públicas portuguesas.

A situação está a atingir o limiar do que é tolerável, tanto mais que não só se verifica um decréscimo real do financiamento, como são criadas barreiras à captação e posterior utilização de receitas próprias. É imperioso pugnar para que, em estreita articulação com o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) e em diálogo com os representantes das associações de estudantes, se promovam iniciativas concertadas e influentes tendentes à resolução de uma situação que, nada sendo alterado, ameaça asfixiar as universidades.

Este quadro significa ainda que é obrigatório prosseguir uma política orçamental rigorosa e transparente, que não coloque em risco o funcionamento da instituição no futuro. Além disso, há que consolidar e, se possível, aumentar a capacidade que temos tido de captar receitas próprias, sobretudo através de recurso a financiamento competitivo internacional proveniente do nosso potencial de investigação, de uma maior dinâmica na prestação de serviços e de transferência de conhecimento e tecnologia para a comunidade.

2.1.7 *Qualificar o turismo: um turismo cultural sustentável*

A distinção da UC como Património Mundial da Humanidade pela UNESCO impulsionou vigorosamente a atrati-

vidade turística da UC. O turismo, para além de ser um dos melhores veículos da difusão da nossa imagem externa e fator de atratividade, constitui um importante pilar de captação de receitas e, por consequência, da nossa solidez financeira. Temos de o manter, qualificar e diversificar, criando condições para a sua sustentabilidade.

É imperioso encontrar soluções para que o afluxo de turistas ao Pátio das Escolas, e em especial à Biblioteca Joanina, seja sustentável, não perturbe o funcionamento das atividades da Faculdade de Direito e não coloque em risco quer o edifício da antiga Livraria, quer o seu valiosíssimo espólio bibliográfico de livro antigo. Para tanto, para além de pontuais intervenções no espaço, da revisão dos seus circuitos de acesso, da intensificação da profissionalização do corpo de pessoal que presta serviço neste domínio, é necessário estimular a diversificação de percursos, para o que a constituição de um Museu da Universidade pode vir a ser importante.

Os nossos visitantes precisam ainda de ter espaços de receção e de fruição da Universidade mais acolhedores e que dignifiquem a nossa imagem externa, bem como acesso a conteúdos de mais qualidade e rigor.

Deve ser melhorada a loja de que dispomos, projetada a criação de uma loja *online*, bem como diversificada e mais qualificada a oferta de produtos disponibilizados. Este esforço deve estender-se à criação de uma política de *merchandising* de toda a UC, conciliada e em parceria com as unidades orgânicas, que, aliada à defesa dos direitos de imagem da UC, pode, igualmente, servir como fonte de angariação de recursos financeiros.

2.1.8 **Atualizar a imagem da UC**

Devido a uma multiplicidade de causas, continua a ser dominante em diversos setores a imagem de que somos uma universidade em muitos aspetos antiga, resistente

à mudança, falha de energia transformadora, sem dinâmicas empreendedoras capazes de contribuir para o desenvolvimento da região e do país. Tradição e antiguidade integram a nossa imagem interna e externa, todavia, isso deve ser associado às novas ideias e a uma forma distinta de estar. Não somos mais uma universidade de poder destinada a elites nacionais, antes uma academia de saberes plurais, aberta ao mundo global, que já ocupa lugares cimeiros em muitas áreas de ponta do conhecimento científico e tecnológico e com impacto no tecido empresarial.

Pretendo afirmar uma política de comunicação que transforme a imagem externa da UC. Uma política que seja articulada internamente, mais eficiente, através do recurso a formas mais atualizadas e ousadas de comunicação digital e com maior alcance e impacto nacional e internacional. Para tanto, as nossas páginas institucionais precisam de ter gestores profissionais dedicados, carecem de ser adaptadas à sua visualização em dispositivos móveis e necessitamos de mais e melhores plataformas e aplicações que simplifiquem e facilitem o uso dos nossos serviços e a orientação de quem circula nos diversos espaços da UC.

É ainda imprescindível criar políticas mais seletivas da comunicação interna e dos seus destinatários, evitando que o excesso de informação indiferenciada que se remete a toda a comunidade tenha como resultado que ela seja recebida não com interesse, mas como um fardo, o que é atualmente especialmente sentido na comunidade estudantil. Será da maior utilidade renovar a *newsletter* digital existente, para que ela facilite a comunicação interna e alimente a construção de uma cultura institucional mais coesa e participativa. Para a concretização desta política, é necessário reforçar e reorganizar a equipa do atual PIMC – que deverá passar a ter uma existência orgânica como divisão.

A atualização da nossa imagem não se circunscreve às políticas de comunicação. Ela articula-se com a funcionalidade

e conforto das instalações, bem como com as condições que oferecemos a quem aqui ensina, investiga, estuda e trabalha. Tudo isto é decisivo para que a UC seja mais atrativa. Estes aspetos serão, porém, mais detida e especificamente abordados no capítulo seguinte deste Programa de Ação.

2.2 Dinâmicas de governança

2.2.1 *Plano estratégico, planificação e procedimentos de decisão*

A UC dispõe de um plano estratégico que tem como horizonte o final do ano de 2019. No decurso do próximo ano, será reformulado, a partir de uma dinâmica que envolva largos setores da UC, por forma a desenhar objetivos claros, alcançáveis, agregadores e que possam ser monitorizados nos anos subseqüentes.

Proponho-me instituir uma cultura de diálogo e de comunicação institucional que consinta vencer inércias e resistências à mudança que os novos tempos sempre trazem e estabelecer mecanismos que propiciem a audição regular da comunidade UC antes da tomada de decisões essenciais. Esta via possibilitará atualizar e enriquecer a formação da opinião do reitor, dotando-o de uma perceção mais fina dos constantes desafios e problemas que haverá para enfrentar. Participação ampla da comunidade, que visa também combater uma visão fragmentária da UC, isto é, a noção de uma universidade pensada a partir dos interesses atomizados das suas diversas instâncias.

Comprometo-me a ver no Conselho Geral um órgão mais ativo de auscultação, sobretudo para a tomada de decisões internas mais críticas. É razoável e rentável utilizar o trabalho das suas comissões especializadas e articular melhor a decisão do reitor com o trabalho destas comissões.

Assumo o compromisso de promover encontros regulares de auscultação das direções das unidades orgânicas, motores essenciais da vida da UC. Estas direções devem passar a ter

mandatos de quatro anos. Isso consentirá majorar a estabilidade e eficácia da governação, evitando a frequência excessiva de eleições, com réplicas ao nível das direções de departamento nas faculdades onde eles existem. Para tanto, deve ser aberto um processo de revisão dos Estatutos da UC. Estabelecerei um diálogo direto com coordenadores de centros de investigação e com os responsáveis do ICNAS, IPN e BIOCANT.

Comprometo-me a manter conversas pessoais frequentes com as chefias da Administração Central, bem como com os representantes do pessoal não docente, através de quem os representa no Conselho Geral e no Senado.

Procurarei ouvir diretamente os Conselhos Científicos das faculdades, órgãos onde se tomam as decisões centrais sobre a política científica e educativa da Universidade, e que, por isso, são fulcrais na definição e concretização dos rumos de uma instituição de ensino superior exigente e de espectro internacional.

Acompanharei com grande proximidade os problemas dos estudantes, disponibilizando-me a ter uma reunião mensal com o presidente da AAC, para me inteirar dos problemas e iniciativas do corpo estudantil e para, em conjunto, encontrarmos soluções e formas de cooperação, seja nos domínios estritamente académicos, como nos planos da vida na cidade, das atividades culturais e desportivas.

Darei nova dinâmica à equipa reitoral que vier a ser formada, constituindo um corpo coeso e que tenha uma atividade concertada e partilhada, pois entendo que esta equipa será decisiva para a concretização deste Programa de Ação. Designarei oito pessoas para ocuparem funções de vice-reitores e pró-reitores. Serei criterioso na escolha, pugnando pelo equilíbrio de género, de experiências e de proveniência das oito faculdades. As vice-reitorias terão os seguintes âmbitos: Investigação, Empreendedorismo e Transferência de Conhecimento; Assuntos Académicos e da Qualidade;

Património e Instalações; Recursos Humanos; Relações Internacionais; Comunicação, Imagem e Turismo; SAS, Cultura e Desporto.

Esta forma de governança não significa a anulação da capacidade de liderança, tibieza de decisão e, menos, falta de pragmatismo e de eficácia. Antes a noção de que não pode liderar nem decidir bem quem não conhece em profundidade a comunidade que dirige e não é capaz de a mobilizar, construindo projetos comuns. Projetos em que todas as partes envolvidas tenham consciência do seu papel e sintam como as suas ideias e o seu esforço são essenciais nos resultados finais a alcançar.

2.2.2 *Eficiência do Centro de Serviços Comuns*

A UC optou por concentrar diversos dos seus serviços no designado Centro de Serviços Comuns (CSC). O modelo não deve ser alterado, embora se deva refletir se, em algumas matérias, não fará sentido e trará mais operacionalidade alocar às unidades orgânicas algumas das competências atualmente concentradas no CSC.

Com recurso às novas tecnologias e à atualização dos modelos de gestão é possível e necessário melhorar a eficácia dos serviços que temos. Independentemente de afinações a incrementar em diversos setores, há duas áreas críticas a exigir especial atenção: a da Gestão de Compras e o Serviço de Gestão do Edificado, Segurança e Ambiente (GESA). Ambas reclamam, além de melhor organização, reforço de recursos humanos.

É ainda imperioso ter a noção de que pode ser útil e eficaz considerar a existência de procedimentos prioritários para projetos especiais/estratégicos para o desenvolvimento da UC.

Por fim, deve ser dada grande atenção ao modo como as/os estudantes são atendidos em todos os serviços que disponibilizamos, sobremaneira na área de assuntos académicos.

2.2.3 *Instalações*

São diversos os desafios a enfrentar em matéria de instalações e é necessário ter consciência de que nem todas as intervenções, atentos os recursos financeiros e as autorizações indispensáveis à sua consumação, dependem exclusivamente da vontade e empenho de um reitor.

Neste domínio é primordial concluir o licenciamento do Polo III e realizar as obras que para ali estão projetadas e não consumadas.

As residências estudantis serão objeto de cuidada atenção, comprometendo-me a criar um plano de requalificação das existentes, a reabilitar a residência da Rua da Alegria e a projetar a construção de novas residências, porventura em terrenos sitos no Estádio Universitário.

É essencial, em colaboração com as direções das unidades orgânicas, criar um plano para a regular manutenção das instalações, que integre a criação de equipas UC de serviços de urgência.

Uma universidade com a dimensão e projeção internacional que almejamos reclama a existência de residências para docentes e investigador(es) convidados que nos visitem. Deve ser estudada a possibilidade de essa infraestrutura vir a ser criada na zona da Alta, eventualmente, em parceria com agentes do setor privado.

É um dever voltar a aproveitar o edifício sito ao início das Escadas Monumentais, na esquina da Rua Oliveira Matos e Rua Venâncio Rodrigues, bem como os edifícios da Rua Antero de Quental, do Observatório Astronómico e do antigo Colégio Camões, cuja utilização deve ser debatida.

Será projetada a criação de zonas de lazer ao ar livre nos diversos polos da UC e a criação de uma livraria da UC.

É necessário encontrar um espaço para, a médio prazo, ampliar a capacidade de armazenamento da documentação e acervos bibliográficos à guarda da Biblioteca Geral e do Arquivo da Universidade.

2.2.4 **Ensino**

Neste domínio devem procurar-se convergências entre as diversas unidades orgânicas, por forma a instalar uma cultura de exigência e rigor no modo como os cursos funcionam, compatibilizar programas que nelas são ministrados e facilitar a mobilidade dos estudantes.

Será revisto o calendário letivo, tendo em vista encurtar os longos períodos reservados à avaliação atualmente previstos, consentindo, por esta via, que docentes e estudantes beneficiem de períodos mais extensos sem aulas e avaliações que possam ser ocupados em tarefas de estudo e investigação.

A atenção à qualidade pedagógica do ensino ministrado na UC deve ser reforçada. O Sistema de Gestão de Qualidade Pedagógica será um instrumento importante de monitorização. Neste plano, será concebido um programa de preparação pedagógica e de formas de avaliação destinado aos novos docentes que entrarem na UC e tornada acessível a todo o corpo docente uma plataforma *online* de atualização pedagógica, cujo protótipo já foi desenhado e testado.

Prosseguir-se-á o aperfeiçoamento do NONIO, através da criação de um gabinete de melhoria contínua para a sua atualização, que integre estudantes e docentes das faculdades, sob coordenação de uma vice-reitoria.

Será estimulada a criação de cursos não conferentes de grau, devendo ser dada especial atenção ao aumento da formação ao longo da vida, campo onde temos franca margem de progressão.

A área do ensino a distância deve ser bastante reforçada, aprofundando e aproveitando o consórcio com a Universidade Aberta.

Será revista a cobrança de algumas taxas desadequadas.

2.2.5 **Docentes**

Nos próximos anos é imperioso manter um programa de contratação de novos docentes, assente em critérios

de mérito, reforçando as áreas mais necessitadas ou em expansão, contribuindo para o rejuvenescimento deste setor. Deve, de igual modo, prosseguir-se uma política consistente e assente em princípios claros e transparentes de abertura de concursos para professoras/es associadas/os e catedráticas/os, por forma a que, no final do mandato, se atinjam indicadores determinados pelo ECDU, a saber, que entre 50% e 70% do total de docentes tenham estas categorias. Será ainda feito um esforço para encurtar o tempo de realização dos concursos, contado a partir do momento em que a reitoria recebe propostas de constituição de júris e de editais, até à homologação final da decisão e posterior assinatura dos contratos.

Procurar-se-á, em articulação com as direções das faculdades, criar mecanismos de apoio às tarefas de gestão académica da responsabilidade de docentes, por forma a que a carga destes fiquem apenas confiadas incumbências de dimensão científico-pedagógica. A nível central, será criada uma estrutura, na dependência da vice-reitoria para os Assuntos Académicos, com o objetivo de apoiar as direções de cursos de 1.º, 2.º e 3.º ciclos, melhorando a qualidade de gestão e reduzindo os encargos de natureza burocrática que atualmente impendem sobre docentes.

Também em concertação com as unidades orgânicas, por forma a manter um sistema equilibrado em toda a UC, esboçar-se-á uma política de incentivos para que os docentes com mais projetos de investigação com financiamento competitivo, maior produção científica e que mais supervisão científica de doutoramentos fazem tenham uma redução da sua carga letiva, que tendencialmente se deve aproximar das seis horas letivas/semana, sem prejuízo do usufruto do Perfil de investigação previsto no Regulamento de Prestação de Serviço dos Docentes da Universidade de Coimbra.

Deve merecer atenção o processo de avaliação de desempenho docente que, no atual contexto, é decisivo, entre outros

aspectos, no plano salarial. Zelarei para assegurar que, em todas as faculdades, os regulamentos destes procedimentos estejam definidos atempadamente, procurando manter alguma sintonia entre os critérios seguidos nas diferentes unidades orgânicas. Os procedimentos adotados devem ser exigentes e valorizar mais as vertentes de investigação e internacionalização, por forma a dar maior credibilidade ao processo de autoavaliação atualmente existente e a ficarem alinhados com os grandes desígnios estratégicos da UC. Comprometo-me, por último, a propor a criação do estatuto de professor emérito da UC.

2.2.6 *Investigadoras/es*

Investigadoras/es, bolsieras/os de investigação e pós-doutorandas/os são essenciais num projeto de universidade de investigação.

Conforme acima assinalado, deve ser revisto o estatuto e melhoradas as condições de trabalho de investigadoras/es e bolsieras/os de investigação, por forma a que a sua ligação à UC seja cada vez mais sólida e a sua cultura de ação cada vez mais identificada com a da UC.

Será formado um Conselho Consultivo de Investigadores em moldes a regulamentar.

Serão criados prémios para distinguir anualmente as/os melhores investigadoras/es da UC em diversas áreas científicas.

2.2.7 *Estudantes*

Uma universidade só existe porque há estudantes. Este princípio nunca pode ser esquecido, tal como, na minha atual função de diretor da Faculdade de Letras o tenho demonstrado.

É fundamental que o corpo estudantil participe mais na vida da UC, seja através da sua intervenção ativa nas comissões de curso, nos Conselhos Pedagógicos das diversas unidades orgânicas e nos órgãos de governo da universidade.

- Conforme acima explicitarei, mantereirei diálogo regular e aberto com o presidente da AAC.
- Será feito um esforço para melhorar a qualidade das instalações e dos diversos serviços que são colocados ao dispor dos estudantes, seja as refeições nas cantinas, seja a criação de espaços de estudo com horários alargados, seja o atendimento nos serviços acadêmicos, sejam os mecanismos de apoio àqueles que desejam participar em programas de mobilidade acadêmica internacional, ou até a sua deslocação entre os diversos polos da UC.
- O programa PASEP e o Fundo de Apoio Social, destinados a apoiar estudantes com dificuldades financeiras, devem ser reforçados.
- Deve ser revista e melhorada, em parceria com a AAC e com as unidades orgânicas, a política de apoio da UC à empregabilidade das/os suas/seus diplomadas/os, por forma a torná-la mais eficaz, agregando sinergias atualmente dispersas e tendo em consideração as diferentes áreas de formação existentes.
- A Reitoria compromete-se a apoiar as atividades culturais e desportivas promovidas por e destinadas a estudantes.
- Para os estudantes internacionais, que são decisivos na estratégia da UC, devem ser criados serviços especiais na Casa da Lusofonia e deve ser alargada a oferta de bolsas de estudo que lhes é disponibilizada.
- A Provedoria do Estudante, com total autonomia, será um recurso essencial de apoio e defesa dos interesses das/os estudantes e um dos garantes para que não sejam violados princípios éticos e de equidade, zelando pelo combate ao plágio e à fraude académicas que a todas/os prejudica.
- Uma nota final para a intervenção pedagógica que é necessário fazer a respeito das atividades ditas de praxe. Lutarei para que estas manifestações sejam feitas com inteligência, irreverência, tolerância e abertura para acolher e ajudar as/os estudantes recém-chegados. Tudo sempre feito res-

peitando o princípio da liberdade de participação e sem a mínima concessão a qualquer ofensa da dignidade humana e da decência.

2.2.8 *Pessoal não docente*

As/Os funcionárias/os são decisivos para o bom funcionamento da UC e devem desfrutar das melhores condições de trabalho possíveis e de oportunidade de formação contínua. Nos últimos anos, devido a uma conjugação de diversos fatores, não viram melhorada, como era legítimo, a sua situação.

Há matérias que necessitam de rápida resolução, como seja o desbloqueamento da avaliação por ponderação curricular. Serão tomadas todas as providências para que o SIADAP, no futuro, seja aplicado atempadamente, por forma a que não haja trabalhadores que vejam cerceadas as suas aspirações de progressão na carreira.

Tendo em atenção a necessidade contínua de melhoria dos serviços e da qualidade dos técnicos que neles trabalham, serão criados mecanismos que estimulem a participação em ações de formação, incluindo a disponibilização de recursos para que as/os trabalhadoras/es enriqueçam os seus conhecimentos, habilitações e competências. Em conformidade, serão abertas oportunidades de mobilidade intercarreira para quem, graças ao seu esforço, compromisso com o serviço e melhoria das suas qualificações, demonstre estar habilitado para exercer tarefas de nível superior àquelas para as quais foi inicialmente contratado.

Há serviços que reclamam mais recursos humanos, visando a sua maior eficácia e, ao mesmo tempo, a salvaguarda e proteção de quem atualmente neles trabalha. Acautelando os impactos do designado PREVPAP, será dinamizada uma política de contratação semelhante à já em vigor para a contratação de docentes, sem colocar em causa a sustentabilidade financeira da instituição.

Por último, criar-se-á um clima de diálogo que promova a resolução de problemas, e a sedimentação de uma cultura de serviço público, de responsabilidade e de mérito.

2.2.9 **Desporto**

Não está instalada na UC uma cultura de prática desportiva regular, saudável e sem fins competitivos, aberta à comunidade académica. Dispomos de condições únicas para a promover, pois existem recursos num Estádio Universitário que foi profundamente renovado e que fica próximo do local de residência e estudo dos seus potenciais utilizadores. Há um longo caminho a percorrer para criar uma cultura desportiva e dinâmicas de atuação que promovam o exercício saudável e consintam que cada docente, investigador, estudante, trabalhador, individualmente ou em grupos organizados, possa praticar desporto nas instalações da UC. A Reitoria, em estreita articulação com a AAC, e o Gabinete do Desporto da UC devem cooperar muito ativamente neste sentido.

De igual modo deve ser rentabilizada a capacidade de atração de estudantes-atletas de alto rendimento. Dispomos de excelentes condições de treino para diversas modalidades em Coimbra e na região, uma Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física com recursos humanos e laboratórios que podem monitorizar e promover investigação na área, regulamentos afinados que protegem e apoiam os estudantes-atletas, além do amparo organizacional do Projeto Especial Gabinete do Desporto da UC, que já revelou a qualidade e potencial da sua intervenção. Devemos almejar ser a universidade portuguesa com maior capacidade de recrutamento de estudantes-atletas de alto rendimento, para o que há que intensificar a celebração de protocolos com federações desportivas.

A Reitoria não deve interferir de nenhum modo na atividade das secções desportivas da AAC. Estas, sendo também uni-

dades acolhedoras de estudantes universitários, extravasam esta dimensão, pelo que estão sob a tutela da AAC que por elas é responsável.

2.2.10 ***Serviços de Ação Social***

Os nossos SAS, de acordo com dados apresentados na Proposta de Orçamento 2019, têm um gasto médio de despesa por estudante três vezes superior à média nacional. Estamos, por isso, numa situação confortável, o que não significa não ousar progredir. A dotação dos SAS deve continuar a permitir a eficiência e melhoria dos seus múltiplos serviços, o que pode implicar reforçar o contingente do seu quadro.

Em articulação com a administração dos SAS e as direções das unidades orgânicas e das UECAF, repensar-se-á a ocupação de pessoal dos SAS em tarefas de limpeza e assistência em diferentes unidades da UC, ponderando se este tipo de serviço deve ser mantido, e sendo, se faz sentido alargá-lo a outras unidades.

Os serviços de apoio médico e psicológico, que desempenham uma função altamente relevante de auxílio à comunidade académica, sobretudo a estudantes de fora de Coimbra, devem ser fortalecidos.

2.2.11 ***Relações externas***

No plano interno proponho que se mantenha uma comunicação com a tutela, privilegiando a mediação do CRUP, sem descuidar formas de comunicação direta com os responsáveis pelo setor, que devem estar a cargo do reitor, tal como as relações com o Governo e a Assembleia da República. Neste domínio é essencial ter políticas discretas, mas de defesa intransigente da autonomia e sustentabilidade financeira da UC.

Devem empreender-se políticas mais seletivas na escolha de parceiros internacionais. Não necessitamos de ter uma

grande quantidade de parcerias, mas antes de privilegiar as de superior qualidade, tanto com boas empresas como com universidades de referência, dando especial atenção às parcerias com o Brasil e outros países de língua oficial portuguesa, além da China.

Propugno uma política de aproximação e intensificação da cooperação com as embaixadas dos países dos quais são oriundas as comunidades mais amplas de estudantes da UC, utilizando estas alianças como veículos de promoção da imagem e da atividade da UC em diferentes territórios, tendo em vista a afirmação da nossa internacionalização e capacidade de gerar valor através da investigação produzida.

Será ponderada uma maior cooperação em diferentes domínios com as universidades que nos estão mais próximas, nomeadamente a de Aveiro e a da Beira Interior, sem descurar alianças com as maiores universidades portuguesas.

Projetar o Futuro

É estratégico projetar o futuro. Isto é, a partir dos sinais do presente, que deve ser sempre interpretado como o passado do futuro, para além de responder aos problemas do imediato, há que preparar a instituição para desafios que é quase certo virá a enfrentar. Esta antecipação das soluções para alguns dos problemas cruciais que já é possível antever será decisiva para encararmos com mais confiança os tempos que se anunciam.

3.1 Responder à quebra demográfica

Os dados são conhecidos e de há muito que se preanunciavam. A quebra sistemática das taxas de natalidade em Portugal nas últimas décadas, aliada a outros fenómenos, permite saber hoje que o número de portuguesas/es com 18 anos de idade continuará a declinar fortemente até 2031. Mantendo-se os atuais pressupostos de financiamento do ensino superior público por parte do Governo e os padrões de seleção da universidade a frequentar (em Portugal com um cariz marcadamente regional), tal significa que, nos próximos doze anos, o potencial de estudantes nacionais que ingressarão na UC através do Concurso Nacional de Acesso vai ser cada vez mais reduzido, vindo a atingir valores que comprometerão a existência da UC tal como a conhecemos. Há três vias que se devem combinar para resolver este problema e que carecem de uma atempada preparação.

Primeiro, intensificar o recrutamento de estudantes internacionais. Em 2010 havia cerca de 150 milhões de estudantes no ensino universitário no mundo e estima-se que, em 2030, sejam 400 milhões. Temos de nos habilitar a ser capazes de beneficiar desta oportunidade.

Segundo, abrir mais a UC a outros públicos, nomeadamente promovendo mais formação ao longo da vida. O conhecimento, em especial o de base tecnológica, tem uma cadência de obsolescência cada vez mais rápida. Isso, aliado às também cada vez mais velozes dinâmicas de alteração das oportuni-

dades de emprego, exigirá que a frequência da universidade ao longo da vida se intensifique. Temos de nos preparar para esta realidade e encará-la como uma oportunidade.

Por fim, não devemos esquecer as/os estudantes nacionais.

Dinamizando, em articulação com as faculdades, campanhas de promoção e esclarecimento das vantagens da UC nas escolas secundárias, tanto do distrito de Coimbra como noutras zonas do país.

3.2 Como se ensinará a partir de 2020?

Este desafio já começou. O lugar da/o docente na sala de aula está a mudar e será radicalmente distinto num futuro breve. O progresso tecnológico, o descentramento da produção de conhecimento, a vertiginosa criação de imagens usadas como veículo de transmissão de informação, formas de comunicar assentes em mensagens breves, a capacidade de aceder de qualquer ponto do mundo a gigantescas quantidades de informação em tempo real e com possibilidade de a selecionar, a familiaridade com universos virtuais, o esfacelamento de modelos únicos de preparação pré-universitária, a origem cultural distinta de estudantes num mesmo espaço de aprendizagem, tudo isto tem implicações decisivas na função e no modo de ser professora/or e na interação entre docentes e estudantes, nos mecanismos cognitivos e nos hábitos de concentração para certas formas de comunicação. Não tenho respostas para este problema crucial para o ensino superior. Reputo, todavia, ser urgente e necessário que na UC se criem grupos de trabalho que pensem seriamente nestes desafios e procurem soluções para um novo paradigma de ensino, no qual, porventura, a/o docente deva ser alguém capaz de ordenar o acesso à informação, sistematizá-la, sintetizá-la, explicar como é que ela se cria e, sobretudo, capaz de auxiliar o desenvolvimento do espírito crítico e a construção de uma visão holística e humanizada do mundo.

3.3 Criar condições para atrair e fixar os melhores

Num mundo global onde a circulação de pessoas está cada vez mais facilitada, no qual os jovens estão abertos a viver fora do lugar onde nasceram, mas onde persistem enormes diferenças de riqueza entre os territórios, Portugal e as universidades portuguesas estão expostos a dificuldades no que toca à sua capacidade para atrair e fixar quem tem mais mérito e talento. No caso das universidades há outros fatores que tornam mais complexo este cenário: o quadro salarial não é estimulante por comparação com o que pode ser oferecido por centenas de outras universidades no mundo não português; não existem no modelo da administração pública portuguesa mecanismos de diferenciação salarial positiva eficazes para compensar os melhores; há uma competitiva procura de talentos que não se confina, como sucedeu durante bastante tempo no passado, ao mundo académico.

Este é um cenário que exige medidas rápidas, só alcançáveis em articulada e coesa atuação das várias universidades portuguesas. É possível, é sempre possível, encontrar uma saída para os constrangimentos e as dificuldades. Só assim seremos cada vez mais e sempre melhores..

Índice

Preâmbulo 5

Honrar o Passado 7

- 1.1 *Cuidar do património material e do património intangível* 7
- 1.2 *Preservar o português como língua de ensino e de conhecimento* 9
- 1.3 *Celebrar os 730 anos da Universidade de Coimbra* 10

Enfrentar o Presente 11

- 2.1 *Visão estratégica* 11
 - 2.1.1 Uma Universidade de investigação e de conhecimento para o mundo 11
 - 2.1.2 Afirmar o impacto da Universidade na cidade e na região 14
 - 2.1.3 Intensificar as dinâmicas de internacionalização 16
 - 2.1.4 Repensar o lugar das Artes na Universidade 18
 - 2.1.5 Renovar os programas de doutoramento 18
 - 2.1.6 Combater o subfinanciamento do ensino superior 19
 - 2.1.7 Qualificar o turismo: um turismo cultural sustentável 20
 - 2.1.8 Atualizar a imagem da UC 21
- 2.2 *Dinâmicas de governança* 23
 - 2.2.1 Plano estratégico, planificação e procedimentos de decisão 23
 - 2.2.2 Eficiência do Centro de Serviços Comuns 25
 - 2.2.3 Instalações 26
 - 2.2.4 Ensino 27
 - 2.2.5 Docentes 27
 - 2.2.6 Investigadoras/es 29
 - 2.2.7 Estudantes 29
 - 2.2.8 Pessoal não docente 31
 - 2.2.9 Desporto 32
 - 2.2.10 Serviços de Ação Social 33
 - 2.2.11 Relações externas 33

Projetar o Futuro 35

- 3.1 *Responder à quebra demográfica* 35
- 3.2 *Como se ensinará a partir de 2020?* 36
- 3.3 *Criar condições para atrair e fixar os melhores* 37

Honrar o Passado
Enfrentar o Presente
Projetar o Futuro

Programa de ação
de José Pedro Paiva
candidato a reitor
da Universidade de Coimbra.

Acabou de se imprimir
a VII de janeiro de MMXIX
em Coimbra
com desenho gráfico
de Eduardo Mota (archigraphics—studio).

Coimbra, janeiro de 2019