

**Candidatura a Director da Faculdade de Economia  
da Universidade de Coimbra**

**Programa de Acção**

***Mobilizar a FEUC e construir uma estratégia em comum***



**Álvaro Francisco Rodrigues Garrido**

Professor Catedrático da FEUC

Janeiro de 2020

## 1. Apresentação e perspectivas

Tomei a decisão de me candidatar a Director da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) por acreditar que a minha visão da Universidade, o meu perfil e o conjunto de experiências que tive dentro e fora da comunidade académica podem oferecer um contributo renovador à Escola onde sempre ensinei.

A missão pública de um Director de Faculdade implica uma grande responsabilidade e um desafio estimulante. Assumo o desafio com muita honra e empenho, não apenas porque a Universidade é um dos poucos dispositivos de mobilidade social e económica das sociedades actuais, mas também porque a FEUC reúne um conjunto de atributos que tornam este trabalho gratificante.

Saliento o facto de sermos uma Escola pluridisciplinar, aberta e inclusiva, de certo modo original no seu mapa de conhecimento, cuja identidade assenta na coabitação virtuosa de diversas áreas científicas e de ensino – a Economia, a Gestão, a Sociologia e as Relações Internacionais. Esta pluralidade constituinte, a notoriedade e o reconhecimento que muitos docentes da FEUC alcançaram no meio académico nacional e internacional, as dinâmicas de internacionalização da Faculdade no seu todo – muito precoces e salientes no contexto da Universidade de Coimbra –, a capacidade de produzir conhecimento crítico e de intervir na sociedade e, por fim, a ecologia humana e a organização pedagógica que a FEUC oferece aos seus estudantes, tudo isso nos singulariza e deve ser valorizado.

Importa robustecer e comunicar esses e outros pontos fortes e definir uma estratégia capaz de ultrapassar limitações próprias e posicionar a FEUC na Universidade de Coimbra, na região e no país.

O problema das instalações e o cenário de ruptura que recentemente se instalou na FEUC, onde não há espaços nem horários que permitam acomodar novos cursos ou a oferta de unidades curriculares adicionais, podem revelar-se um nó górdio para qualquer projecto de futuro que não admita dar passos atrás no caminho já realizado. Ainda que todos conheçamos diversas escolas prestigiadas que alcançaram níveis de excelência e elevado reconhecimento internacional contando com instalações precárias ou aquém das necessidades, também sabemos que, em regra, os projectos de crescimento físico e a renovação dos edifícios acabaram por surgir mediante iniciativa dos órgãos de governo dessas universidades ou através de parcerias público-privadas.

No caso da FEUC, a ausência de um projecto de ampliação e renovação das instalações devidamente articulado com a política científica da Faculdade e com a sua oferta de ensino graduado e pós-graduado poderá comprometer qualquer estratégia de crescimento. Nas actuais condições de espaço, a menos que admitamos mudanças significativas nos padrões horários ou na carga lectiva dos cursos, fica comprometida a simples definição de iniciativas que tenham por fim consolidar a evolução recente da Faculdade nas suas articulações com os centros de investigação, nomeadamente tendo em conta o desejável desenvolvimento do CeBER (Centre for Business and Economics Research).

Considerando estes pressupostos e o impasse que foi criado relativamente ao projecto de construção de uma unidade de formação de executivos da FEUC nos espaços do Observatório Meteorológico e Magnético da Universidade de Coimbra (Geofísico), localizado na Avenida Dias da Silva, próximo das instalações da FEUC, considero prioritário verificar os compromissos anteriormente definidos e clarificar o entendimento da Reitoria sobre esta questão. Uma vez obtida essa clarificação, devemos promover um debate alargado na FEUC no sentido de definir e consensualizar a nossa opção colectiva, cujos objectivos estratégicos devem ser claros.

Sou docente da FEUC há cerca de vinte e cinco anos, tendo iniciado muito jovem uma carreira académica que cedo assimilou os principais valores da Faculdade e aquilo que nos distingue como património de futuro. Como historiador profissional, aprendi que a História é uma advertência útil contra a confusão corrente entre *moda* e *progresso*.

A FEUC é a sua história, o grupo de pessoas que a compõem em cada momento e a imensa comunidade dos seus antigos estudantes, mas é também o conjunto das suas circunstâncias e um projecto de Escola para o futuro.

O facto de habitar num lugar afastado dos principais pólos da Universidade de Coimbra, em particular do pólo 1, tem-se mostrado uma força e uma fraqueza. Também por isso, a própria Universidade de Coimbra não conhece bem a realidade da FEUC e, muitas vezes, projecta sobre ela imagens redutoras ou distorcidas que importa alterar através da presença activa nas dinâmicas institucionais da Universidade, por meio de negociação persistente com a Reitoria e demais órgãos da Universidade e através de comunicação institucional adequada.

Sou um académico que entende a Universidade como instituição aberta à sociedade, como lugar de produção e transferência de conhecimento e de educação integral dos estudantes. Entendo que uma escola com as características da FEUC deve garantir um ensino de qualidade inquestionável, sólido e diferenciador nos três ciclos de formação legalmente definidos.

Independentemente da solução que vier a ser encontrada para a questão das instalações, um dos objectivos estratégicos da FEUC a curto prazo consiste em dar continuidade ao caminho iniciado anteriormente no sentido de aprofundar a competitividade nacional e internacional das áreas científicas de Economia e Gestão. A cooperação estratégica de ambas em matéria de ensino e investigação, nomeadamente através do CeBER, é um objectivo central para o futuro próximo.

Outro objectivo importante, ligado com o anterior ainda que mais difícil de implementar, consiste em aumentar a interacção que a FEUC tem com o meio empresarial da região e do país, o que implica a dinamização da rede de parceiros, o incremento dos estágios profissionais e dos programas de *mentoring*.

A consecução desses dois objectivos estratégicos será fundamental para o futuro da FEUC a curto e a médio prazo e será acompanhada de um esforço persistente de renovação de imagem.

## 2. Visão e estratégia

Uma das qualidades mais evidentes da FEUC, que precisa de ser valorizada e projectada no exterior, reside no compromisso colectivo que a Escola tem com a qualidade de ensino e com uma ética de educação pública.

Essa característica, há muito consolidada e que se tem mantido através de um esforço de organização dos serviços e das coordenações de cursos, deve ser apurada. Precisamos, porém, de a articular com uma dinâmica de crescimento da competitividade científica das áreas de Economia e Gestão e de fortalecimento da Sociologia e das Relações Internacionais.

Esse caminho já começou a ser feito, de forma clara e reconhecida, através da criação do CeBER, cuja avaliação pela FCT, atribuída em finais de 2019, foi muito positiva e apela a um esforço de consolidação.

Nos próximos anos, dando seguimento ao trabalho conduzido pela Directora da FEUC, Teresa Pedroso Lima, e pelo Director do CeBER, Luís Dias, e respectivas equipas de trabalho, todos os órgãos da Escola devem prestar um apoio inequívoco ao projecto de investigação do CeBER e encontrar formas de estimular a sua actividade e de melhorar as condições de trabalho dos investigadores. Essa sinergia permitirá promover articulações visíveis e sedimentares com o ensino pós-graduado da FEUC e deve ser claramente comunicada para o exterior.

Do mesmo modo, cabe aos órgãos da FEUC preservar e garantir um comprometimento forte com o CES (Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra) no sentido de consolidar os cursos de doutoramento oferecidos em parceria e o ensino da Sociologia em particular. Uma prática de negociação mais regular entre o Director da FEUC e os órgãos do CES deverá garantir o aprofundamento e renovação de um espaço comum de investigação e ensino em diversas áreas das ciências sociais cujo prestígio internacional é muito forte e beneficia a FEUC. Neste sentido, é fundamental consolidar a Cátedra Boaventura de Sousa Santos e garantir as suas dinâmicas de futuro.

Muito importante para todos e para a natureza plural da Faculdade em matéria de investigação e ensino será potenciar uma identificação substantiva da FEUC com a ideia de uma “escola de Sociologia de Coimbra” com ênfase na Sociologia crítica, potenciando as possibilidades científicas e de intervenção pública sobre problemáticas fundamentais do nosso tempo (trabalho, justiça, cidadania, migrações, violência e desigualdades, alterações climáticas, entre outras). Devem ser ponderadas, também, as possibilidades de desenvolvimento de cursos de base interdisciplinar assentes em investigação sociológica sobre questões centrais da governação da sociedade portuguesa cuja expressão na FEUC pode ser aprofundada (Sociologia do Estado e do Direito, coesão territorial e desenvolvimento regional, políticas urbanas, políticas municipais e intermunicipais de cultura, entre outras).

Relativamente à área de Relações Internacionais, o objectivo fundamental consiste em consolidar o prestígio e o posicionamento competitivo que a licenciatura da FEUC e os cursos de pós-graduação alcançaram. Adicionalmente, importa desenvolver condições para dar corpo à estratégia

de internacionalização que foi pensada pelo núcleo de Relações Internacionais quanto ao ensino pós-graduado e à leccionação em inglês. Os elevados níveis de produtividade científica que esta área científica da FEUC apresenta e as redes internacionais que evidencia nos *peace-studies* e noutros domínios de especialidade devem incentivar uma maior participação nas dinâmicas interdisciplinares da FEUC, nomeadamente na construção de projectos comuns de ensino e investigação com impacto na comunidade científica e no espaço público em geral.

Em Portugal, a FEUC é uma das escolas de Economia e Gestão mais exigentes no recrutamento de estudantes de licenciatura e uma das que atrai mais alunos no Concurso Nacional de Acesso.

Considerando essa atractividade e o prestígio global da Universidade de Coimbra, importa que, a curto e a médio prazo, a FEUC junte à produção científica muito relevante que apresenta sinais inequívocos de aumento do impacto académico e social da investigação que fazemos. Essa sinergia terá efeitos positivos no ensino que oferecemos nos seus diversos níveis; desse modo conseguiremos atrair maior percentagem de bons alunos e de primeiras escolhas nas licenciaturas e reter maior número dos nossos bons alunos nos cursos de segundo e terceiro ciclo. Robustecida a qualidade e a produtividade da investigação nas diversas áreas de conhecimento da FEUC e acrescidos os níveis de internacionalização dos programas, em particular de Economia e da Gestão, o passo seguinte, a médio prazo e de forma gradual, será o da acreditação internacional dos cursos.

Recentemente, a FEUC atravessou um processo de *involução* que, apesar do desfecho muito positivo que resultou de uma série inédita de concursos docentes e da criação do CeBER, criou efeitos persistentes. Refiro-me às evidências de uma certa desmotivação de alguns professores e funcionários, ao efeito de políticas e medidas eminentemente reactivas, ao défice estratégico que todos reconhecemos em sucessivos diagnósticos internos. Essa conjuntura menos positiva parece ultrapassada.

Neste momento, volvido um longo período de carreiras docentes bloqueadas e de estagnação do corpo docente, ficou concluído um número significativo de concursos, que resultaram no recrutamento de treze professores auxiliares, de treze professores associados e cinco novos catedráticos.

Apesar da competitividade interna e do desânimo de alguns colegas que não progrediram na carreira, o desfecho global do conjunto de concursos que concretizámos nos últimos dois anos é altamente positivo e trouxe à FEUC uma renovada energia, ainda que subsistam carências em diversas áreas científicas e embora nos faltem docentes jovens em algumas especialidades de ensino e investigação. Esta realidade, conjugada com a decisão recente da Universidade de Coimbra de dar concretização à lei de execução orçamental de 2019 de abrir concursos internos para as categorias superiores da carreira docente, renovou a paisagem humana da FEUC e promete esbater a falta de recursos.

Relativamente ao pessoal não docente, a situação é mais delicada. Importa continuar a reverter a situação de fragilidade em que a FEUC trabalhou nos últimos anos de forma a garantir a estabilidade dos serviços, um apoio mais efectivo às coordenações de todos os cursos e a produção de

informação de apoio às decisões de gestão. A implementação da estratégia vertida neste Programa de Acção e a capacitação dos serviços exigem mais recursos humanos.

Uma vez realizada uma identificação de necessidades que considere os objectivos da FEUC e defina as mudanças a introduzir no mapa dos serviços, faremos uma proposta fundamentada de requalificação e renovação do corpo de funcionários. A eliminação progressiva do recurso a trabalho precário e a abertura de concursos para técnicos superiores especializados e assistentes técnicos são objectivos importantes. Além disso, devemos encontrar novas formas de reconhecimento dos funcionários da FEUC e oferecer a todos oportunidades de formação contínua e de valorização profissional, nomeadamente nas áreas dos recursos digitais e da língua inglesa.

A equipa de direcção da Faculdade será tanto mais forte e capaz de implementar medidas de natureza estratégica se a capacidade deliberativa dos órgãos, nomeadamente do Conselho Científico, for reforçada e se assentar numa racionalidade de médio e longo prazo. Nada se consegue fazer sem o esforço e colaboração de todos os docentes, dos estudantes e funcionários e dos parceiros em geral. Para melhorar as condições de ensino, de investigação, de estudo e de trabalho da FEUC, importa contar com uma comunidade académica unida e fortemente identificada com os objectivos dos órgãos. Conjuguar *participação* com *eficácia* parece-nos uma utopia prática coerente com a ambição da Faculdade e com o modelo de governação da Universidade de Coimbra.

Na FEUC, tal como nas demais unidades orgânicas da Universidade de Coimbra, a gestão quotidiana e a definição de linhas estratégicas de actuação assenta fundamentalmente em três áreas: i) política científica; ii) gestão do ensino graduado e pós-graduado, assuntos académicos e estudantes; iii) recursos humanos, finanças e instalações. De acordo com os Estatutos da FEUC e com os serviços em que a missão pública da Escola se desdobra, a investigação, o ensino e a administração são as três grandes áreas de trabalho.

De forma a organizar as áreas de responsabilidade e de actuação dos subdirectores em boa articulação com os serviços e de modo a obter ganhos de eficiência, importa fazer progressos na distinção entre *dirigir* e *executar*. Tenciono liderar uma equipa de subdiretoras e subdiretores que proponham soluções e participem de forma activa nas áreas científica, na pedagogia e assuntos académicos, na gestão de recursos e instalações, na comunicação e imagem. É neste contexto, e com muita honra, que me apresento perante a Assembleia da FEUC.

### **3. Objectivos de uma candidatura**

O reformismo é uma boa utopia: queremos *mobilizar a FEUC e construir uma estratégia em comum*.

Interpretando um sentimento geral da “comunidade FEUC” e de muitos docentes em particular, entendo que a Faculdade não deve adiar a definição clara e comprometida de objectivos estratégicos. Sabemos que esse défice de prospectiva tem sido compensado por uma ética colectiva de empenho e dedicação, por capacidades individuais, por dinâmicas de grupo e pela generosidade dos mais activos ou motivados. Noutras escolas públicas de ensino superior, a realidade não é diferente, mas essa evidência não nos serve de conforto.

Em coerência com os objectivos traçados pelos órgãos da FEUC, cabe a cada área científica, através dos núcleos e dos centros de investigação, renovar os seus objectivos e aprofundar as suas dinâmicas de competitividade internacional. Entendo fundamental que cada área de ensino e investigação da FEUC, em particular as que correspondem a licenciaturas, encontre formas de crescer a sua própria capacidade interventiva e de “trazer o exterior” para a vida quotidiana dos cursos e da investigação. Para isso é necessário reforçar ou construir lideranças nas diversas áreas científicas da FEUC, sendo certo que os problemas e os desafios têm as suas especificidades.

Sabemos que essa disponibilidade exige tempo, trabalho generoso e, por vezes, o prejuízo das carreiras individuais cujos critérios de avaliação se centram quase exclusivamente nos indicadores de produção científica. Há, por isso, que encontrar formas equilibradas de compensação dos colegas que assumem cargos de gestão e responsabilidades de coordenação pedagógica e científica. Esse compromisso com o colectivo e as eventuais medidas de incentivo que se possam definir são fundamentais para assegurar a governabilidade da FEUC a curto e a médio prazo.

No mundo ansioso em que hoje vivemos e na incerteza que percebemos, perante a dificuldade das instituições para assumirem os grandes desafios globais – o combate às alterações climáticas, a cidadania multicultural e a transição para uma sociedade e economia digitais que não signifiquem um agravamento das desigualdades –, a ética humanista e o pensamento crítico são valores fundamentais. Há que evitar a adesão precipitada a tendências de ocasião e pensar a Universidade como reduto sereno de escolhas responsáveis e socialmente comprometidas.

Durante os próximos anos, qualquer estudante que frequente a FEUC em cursos de licenciatura ou de pós-graduação deve beneficiar de oportunidades formativas relevantes em torno das grandes questões que nos desafiam colectivamente. A FEUC tem um programa muito dinâmico de conferências e outras iniciativas que emanam dos cursos, dos centros de investigação e dos núcleos de estudantes. Valorizando essas dinâmicas espontâneas, importa acrescentar a esse conjunto vasto de iniciativas um programa coerente e de forte impacto comunicacional sobre temas relacionados com a Agenda das Nações Unidas para 2030 para o desenvolvimento sustentável e outras problemáticas actuais que apelam a uma cidadania global e interventiva. O ambiente multidisciplinar da FEUC e a existência de *expertise* científica em diversos tópicos relacionados com essas questões permitem uma intervenção mais forte no espaço público.

Quer para os estudantes de licenciatura quer para os alunos de pós-graduação, é importante que a sua passagem pela FEUC lhes dê a oportunidade de participar nos debates de vanguarda da sociedade em que vivemos, de descobrir caminhos e soluções para os grandes problemas contemporâneos.

A capacidade de pensar e deliberar sobre problemas de âmbito local e global pede a adopção de pedagogias que valorizem os métodos de proximidade, o envolvimento em projectos comuns e o debate crítico dentro e fora do ambiente curricular. No ambiente tecnológico em que vivemos, a qualidade da relação pedagógica e o desempenho substantivo dos docentes serão cada vez mais decisivos para a diferenciação das melhores escolas.

Uma FEUC mais contemporânea e empenhada na dimensão pública da educação não é um propósito incompatível com uma perspectiva funcional da Universidade, com a necessidade de prepararmos os estudantes para a vida activa e para o mercado de trabalho, empenhando mais recursos na parceria com as empresas e organizações da região e do país.

Somos uma Faculdade de Economia implantada num território demográfico deprimido, numa cidade e numa região pouco dinâmica no plano económico e num meio cujo tecido empresarial tem, comparativamente com algumas regiões do país, menor expressão e alguns problemas de competitividade. Ainda assim, a FEUC regista bons indicadores de atractividade e tem um conjunto de cursos de mestrado e de doutoramento que cresceu significativamente nos últimos dez anos.

A natureza menos positiva dos factores de contexto – a demografia e o território, fundamentalmente – é compensada pela qualidade do ensino e da investigação que oferecemos, pela coesão interna que construímos e pelo prestígio global da Universidade de Coimbra.

Contando com o empenho de todos, procuraremos aprofundar sinergias internas e externas e desencadear um processo de mudança que atribua à FEUC um papel mais interventivo na comunidade. Esse caminho implica formas de cooperação *inter* e transdisciplinares entre as quatro áreas chave da FEUC, sem excluir nenhum dos pequenos núcleos de docentes.

#### **4. Linhas programáticas e objectivos de governação**

As opções programáticas que a seguir se enunciam exprimem ideias próprias e beneficiaram de contributos informais de colegas das diversas áreas científicas da FEUC.

De acordo com o Regulamento Eleitoral para eleição do Director da FEUC, as linhas orientadoras deste programa também reflectem articulações com o Plano Estratégico da Universidade de Coimbra recentemente aprovado para o quadriénio de 2019-2023.

A definição das linhas programáticas da FEUC para o próximo biénio e a elaboração de um programa de acção que lhes dê corpo dependem, em primeiro lugar, de condições de governabilidade que os Estatutos da Universidade de Coimbra e da FEUC atribuem aos quatro órgãos da Faculdade: Assembleia, Director, Conselho Científico e Conselho Pedagógico.

A FEUC é, por definição estatutária, uma das oito faculdades da Universidade de Coimbra. Considerando o modelo de governação de que decorre do RJIES (Lei nº 62/ 2007, de 10 de Setembro), e observando o disposto nos Estatutos da Universidade de Coimbra, fica claro que a FEUC desenvolve a sua missão pública numa “Universidade de Faculdades”, um contexto institucional de governação centralizado.

Neste quadro jurídico e institucional, cujo regime jurídico e cujas práticas de governação tendem a diminuir a autonomia das Faculdades e dos respectivos órgãos, entendo que é fundamental preservar uma capacidade de negociação permanente com a Reitoria e afirmar a capacidade deliberativa dos órgãos da FEUC. A complementaridade desses dois eixos de governação e o uso das competências colegiais dos órgãos para tomar decisões colectivas importantes e de sentido prospectivo serão equilíbrios fundamentais na nossa forma de gerir a Faculdade.



O modelo de Universidade em que vivemos aponta para uma unidade entre o ensino e a investigação. No entanto, nos documentos programáticos que orientam o financiamento das universidades e que regulam o seu quadro normativo, sobretudo depois de Bolonha e das diversas adaptações que a Convenção implicou, o arquétipo da “Universidade de investigação” leva clara vantagem sobre a dimensão lectiva das escolas de Ensino Superior. De acordo com esse molde, tudo aponta para uma aplicação dos saberes que se pretende prática e produtiva e cujas comparabilidades hierarquizam as escolas e acabam por determinar a procura social dos cursos.

Esta realidade não pode ser ignorada, sobretudo em sistemas universitários massificados cuja procura, por sua vez, determina o financiamento. Nas áreas científicas mais competitivas e mais sujeitas à legibilidade dos *rankings* internacionais, como a Economia e a Gestão, a referida unidade entre o ensino e a investigação tem-se mostrado particularmente violenta. Na verdade, ela é quase imperativa condenando as escolas que ficam para trás nos indicadores de produção científica e de transferência do saber à condição quase pejorativa de “faculdades de ensino”.

Considerando a realidade organizativa da FEUC, a qualidade do ensino que garantimos e o caminho que está a ser feito para acelerar a convergência dos indicadores de produtividade científica relativamente às melhores escolas, não devemos fazer escolhas colectivas precipitadas inclinando todos os recursos para um conceito de “Faculdade de investigação”. Gerir uma Faculdade implica construir equilíbrios entre o ensino e a investigação num contexto de recursos escassos e de opções de princípio que preservem aquilo que nos singulariza.

Na FEUC, o conceito paradigmático de “Escola de investigação” já existe e continuará a fazer o seu caminho, numa crescente racionalização da oferta de ensino pós-graduado, mediante o aprofundamento dos sistemas de incentivo à internacionalização e à produção científica de qualidade e por meio de uma política de recursos humanos orientada para o recrutamento dos melhores docentes.

De forma a construir equipas de gestão dinâmicas e motivadas é importante revalorizar a componente de gestão académica – em particular o exercício dos cargos de subdirector(a) e de coordenador(a) de curso – na avaliação de desempenho e nos concursos de carreira do pessoal docente.

Recentemente, registaram-se importantes progressos nos domínios fundamentais da vida colectiva da FEUC (no ensino e na investigação) e houve evidências de renovação dos seus recursos. É nosso objectivo acelerar e consolidar esse processo, apoiando-o na dinâmica dos centros de investigação.

O fortalecimento das sinergias entre a investigação e o ensino deve assentar, quer nas articulações entre os programas de investigação do CeBER e os cursos de doutoramento e de mestrado em Economia e Gestão, quer nos cursos de doutoramento oferecidos em cooperação com o CES e em parceria com outros centros de investigação e unidades orgânicas da Universidade de Coimbra e/ou de outras universidades.

Nos cursos de pós-graduação que a FEUC oferece nas suas diversas áreas já existem bons exemplos de *curricula* interdisciplinares que apontam para conhecimentos e competências de natureza

transversal, mas devemos potenciar essas formas de cooperação. Aproveitando a formação transdisciplinar de diversos docentes e a sua experiência de participação em projectos de investigação internacionais, procuraremos robustecer as dinâmicas de investigação da Faculdade e a visibilidade pública dos projectos em curso sem prejuízo da qualidade do ensino graduado e pós-graduado.

O aprofundamento das articulações entre ensino e investigação e o reforço das práticas de internacionalização constituem o caminho mais equilibrado para o futuro próximo da FEUC. Não subscrevemos formas de incentivo do trabalho de investigação dos docentes que impliquem sinais de discriminação negativa da actividade lectiva e que possam afastar os professores de objectivos de qualidade e de elevado desempenho na sala de aula. Ensinar menos e melhor e investigar mais e melhor são propósitos compatíveis entre si.

Sabemos, porém, que essa articulação é uma luta quotidiana e difícil, que assenta num equilíbrio instável. Esse esforço requer motivação dos docentes e exige boa organização dos serviços de forma a reduzir o envolvimento dos professores no trabalho administrativo e burocrático. Esta última questão, transversal à Universidade no seu todo, tem sido bem gerida na FEUC e tem beneficiado da organização racional dos serviços e do profissionalismo dos funcionários, mas só poderá ser consolidada mediante o reforço do corpo técnico.

Aos desafios referidos deve ser aditado um apelo transversal aos demais aspectos de governação da FEUC: a importância da projecção de uma imagem positiva e dinâmica no exterior, quer junto do público pré-universitário quer na comunidade científica e na comunidade em geral. Essa imagem produz-se e difunde-se através de um discurso comunicacional persistente que coloque em evidência o posicionamento estratégico da FEUC e que emita sinais concretos de uma acção alinhada com o discurso.

## **5. Desafios de acção e prioridades**

### **5.1 Ensino e formação avançada**

No ano lectivo de 2018-19, a FEUC teve 1626 alunos inscritos nas suas quatro licenciaturas (1384 em regime geral e 242 em mobilidade) e 589 estudantes em cursos de mestrado (519 em regime geral e 70 em mobilidade). Teve ainda 392 estudantes de doutoramento e 121 estudantes inscritos em cursos não conferentes de grau. Este retrato traduz uma realidade variada e pujante, vincadamente multidisciplinar. Sobressai o peso do ensino pós-graduado cujo número de estudantes equivaleu, em 2018-19, a 43% da população estudantil da FEUC.

A convenção de Bolonha acabou por reforçar a tendência para a uniformização curricular nas mais diversas áreas do Ensino Superior universitário. Neste momento, volvidos mais de dez anos do processo de Bolonha e estando aparentemente estabilizado o potencial de crescimento do ensino pós-graduado na FEUC, importa analisar toda a oferta: rever e implementar programas articulados com os centros de investigação, melhorar os mestrados integrados e procurar atrair um contingente mais expressivo dos nossos melhores alunos de licenciatura.

As questões da imagem e atractividade dos cursos de licenciatura da FEUC carecem de informação externa independente e detalhada para apoio à tomada de decisão. Não conhecemos bem, num plano comparativo com as principais escolas superiores congéneres, as percepções das famílias, das escolas secundárias, dos empregadores e da comunidade em geral sobre o valor dos cursos da FEUC e apenas presumimos as determinantes da procura. Um estudo externo a produzir por uma entidade independente pode suprir esta falha de informação e apoiar boas decisões.

Nas licenciaturas da FEUC, as reformas curriculares a empreender devem ser ousadas; deverão procurar articulações significativas com os segundos e terceiros ciclos de cada área de ensino-investigação e abrir os cursos ao exterior. Os planos de curso das licenciaturas em Economia e Gestão deverão aprofundar as suas articulações curriculares recíprocas.

Uma vez conhecidos os resultados da última avaliação externa dos cursos realizada pela A3ES, tencionamos planejar reformas curriculares nas licenciaturas e nos “mestrados de fileira”, que incorporem as recomendações dos avaliadores. Dado que a FEUC não terá quaisquer cursos em avaliação até 2022, excepto o Mestrado em Dinâmicas Sociais, Riscos Naturais e Tecnológicos, este tempo intermédio será o momento adequado para rever a oferta.

A organização do ensino graduado e pós-graduado, em especial o planeamento e organização do ano lectivo e a qualidade pedagógica (avaliação interna e externa dos cursos), são as tarefas mais densas e regulares da área dos Assuntos Académicos/Pedagogia da FEUC. Considerando que essas responsabilidades são quotidianas, burocráticas e exigem trabalho regular com os serviços (com o GAALA e com a EEA, mas também com os Serviços de Gestão Académica da Universidade de Coimbra), iremos optar por um modelo novo de coordenação desta área de intervenção. Assim, teremos dois subdirectores(as) repartindo entre si o ensino graduado e pós-graduado, reservando-se ao subdirector incumbido dos Assuntos Académicos/Pedagogia dos segundos e terceiros ciclos e cursos não conferentes de grau a responsabilidade inerente de professor coordenador da EEA.

A título de exemplo, indicamos outras medidas e objectivos de acção nesta área:

- Reforçar o apoio administrativo aos coordenadores de curso, tendo em vista a desburocratização do seu trabalho.
- Ponderar uma redefinição e ampliação do conceito e objectivos da EEA no âmbito do ensino pós-graduado da FEUC.
- Definir iniciativas de formação pedagógica e didáctica dos docentes que incitem práticas de inovação pedagógica e a qualidade substantiva da docência.
- Desenvolver esforços que permitam a “aceitação condicional” de candidaturas de estudantes de primeiro ciclo (que ainda não tenham terminado a licenciatura no momento das candidaturas) para todos os cursos de mestrado da FEUC.
- Aumentar o número de estudantes que reingressam na FEUC para obter formação pós-graduada ou para cursos de formação e actualização de conhecimento.
- Melhorar a atractividade e a qualidade dos alunos que frequentam cursos de doutoramento da FEUC de forma a que as orientações científicas impulsionem a investigação dos docentes.

- Envolver maior número de professores associados e catedráticos em programas de formação avançada, em especial nos cursos de doutoramento, de forma a garantir níveis de qualificação compatíveis com a futura acreditação dos cursos.
- Reduzir progressivamente o recurso a professores convidados, em especial nos núcleos de docentes cuja actividade lectiva depende regularmente dessa forma de contratação.
- Promover a participação de docentes dos núcleos de menor dimensão, em particular dos que não têm actividade lectiva em cursos de doutoramento, em responsabilidades de co-orientação de teses, dando-lhes a oportunidade de participarem em júris.
- Qualificar a formação de executivos da FEUC e renovar os cursos de MBA planeando a acreditação internacional dos cursos junto da AMBA (Association of MBAs) de forma a que ela se concretize a médio prazo.
- Promover o envolvimento de estudantes de doutoramento em projectos pedagógicos no sentido de lhes proporcionar experiência lectiva e enriquecimento curricular.
- Aprofundar formas de interacção da actividade lectiva e da oferta formativa com o tecido empresarial, nomeadamente através de aulas abertas, actividades extracurriculares e projectos colaborativos que potenciem sinergias entre os contextos teóricos e práticos.
- Aumentar o número de estudantes da FEUC que realizam estágios curriculares e outras experiências formativas em contexto profissional, nomeadamente em cooperação com a rede de parceiros da FEUC e com os núcleos e organizações de estudantes.
- Preservar as condições de habitabilidade quotidiana da FEUC como locais de trabalho e de conhecimento facultando aos estudantes novos espaços de estudo.

## 5.2 Investigação científica

A política científica da FEUC deve situar-se numa linha de continuidade e de aprofundamento do caminho recente, nomeadamente em matéria de renovação do corpo docente e de incentivo à investigação de qualidade nas diversas áreas, atribuindo prioridade ao fortalecimento do CeBER.

Essa estratégia implica aprovar em Conselho Científico, após uma discussão alargada com todos os núcleos e com os centros de investigação, um documento orientador da política científica da FEUC que identifique as áreas estratégicas de investigação e as subáreas com potencial nas respectivas articulações com o ensino pós-graduado. Este documento chave poderá identificar, também, as subáreas de especialização que se encontram carenciadas em cada núcleo e orientar as prioridades de recrutamento do pessoal docente. Poderá ainda enquadrar os sistemas de incentivo à produção científica dos docentes e estudantes de doutoramento e dar suporte a opções coerentes na oferta de cursos de pós-graduação.

A título de exemplo, enunciam-se outras medidas e objectivos de acção para esta área:

- Promover iniciativas de estímulo à produção científica, nomeadamente em articulação com o CeBER, no sentido de melhorar o posicionamento da FEUC nos *rankings* científicos das escolas de Economia e Gestão.

- Reforçar as sinergias entre o ensino pós-graduado em Sociologia e Relações Internacionais, em especial dos cursos de mestrado e de doutoramento, com as dinâmicas e projectos de investigação do CES.
- Promover formas de incentivo e iniciativas visíveis de fortalecimento de áreas científicas especializadas da FEUC cujo potencial estratégico é reconhecido no exterior e tem expressão no ensino pós-graduado, a exemplo da economia da saúde, da economia social e solidária e da economia política, entre outras.
- Aprofundar parcerias de ensino e de investigação com outras unidades orgânicas da Universidade de Coimbra.
- Reforçar algumas áreas de especialidade de investigação-ensino em Economia através do recrutamento de docentes para domínios como a Economia do Desenvolvimento, Economia Regional e Economia Internacional, entre outras.
- Reforçar algumas áreas de especialidade de investigação-ensino em Gestão através do recrutamento de docentes para domínios como Contabilidade, Finanças, Marketing e Recursos Humanos, tendo em conta a importância da área de Gestão na captação de estudantes e na imagem das escolas de Economia.
- Melhorar as condições de apoio administrativo e de gestão de ciência oferecidas pelos serviços da FEUC, em particular através do Serviço de Apoio à Investigação e Gestão de Informação (SAIGI), à elaboração de projetos de investigação competitivos.
- Definir regras de enquadramento da actividade docente e critérios de redução da actividade lectiva para os professores que coordenem projectos de investigação de grande escala, nomeadamente no âmbito do *European Research Council*.
- Consolidar a crescente integração de docentes da FEUC, em especial dos que pertencem a núcleos de menor dimensão, em dinâmicas de investigação internucleares e em projectos colaborativos no âmbito das áreas de *expertise* definidas nos centros de investigação.
- Rever o panorama actual de revistas científicas da FEUC e impulsionar a renovação da revista *Notas Económicas*.
- Consolidar os actuais dispositivos de incentivo à produção científica de estudantes de doutoramento.

### **5.3 Internacionalização**

Ainda que as práticas de internacionalização não se limitem ao ensino em língua inglesa e ao ensino do Inglês, é importante abordar articuladamente essas duas dimensões e reconhecer a natureza transversal dos objectivos de internacionalização da FEUC. Além disso, importa reforçar os dispositivos de mobilidade de estudantes e docentes e encontrar outras formas de internacionalização dos cursos e da investigação que se faz.

Ainda que o número de unidades curriculares de licenciatura e de cursos de pós-graduação da FEUC leccionadas em Inglês seja superior à média das unidades orgânicas da Universidade de Coimbra, a oferta deve aumentar a curto prazo mediante incentivos aos docentes que ensinem em língua

estrangeira. Além das unidades curriculares em Inglês e do desdobramento de turmas onde tal decisão faça sentido, importa avançar para cursos de pós-graduação exclusivamente em língua inglesa, destinados a estudantes internacionais e outros.

As vantagens de atracção de estudantes internacionais associadas ao crescimento do ensino em Inglês são óbvias, nomeadamente dos bolseiros Erasmus. Além disso, tendo em vista a gradual acreditação internacional de cursos das áreas de Gestão e Economia, é fundamental definir em que cursos o ensino em Inglês deverá progredir mais depressa e articular prioridades.

Relativamente ao ensino do Inglês e do Francês na FEUC, devemos aprofundar a realidade existente e reforçar o ensino da língua inglesa em alguns cursos considerando as prioridades de internacionalização dos programas e a disparidade dos níveis linguísticos que os estudantes evidenciam. De forma a anteciparmos o futuro, será necessário contratar um(a) docente cujo trabalho lectivo se possa estender a outros cursos.

A título de exemplo, enunciam-se outras medidas e objectivos de acção para esta área:

- Consolidar os recursos humanos do Gabinete de Relações Internacionais (GRI) e reforçar o envolvimento da “comunidade FEUC” nas iniciativas internacionais de mobilidade de estudantes, docentes e funcionários (de acordo com o *Relatório Estratégico para a Internacionalização da FEUC*, GRI, 2017-2019).
- Aumentar o número de cursos de mestrado e de doutoramento associados a redes e programas internacionais de universidades de prestígio e encontrar formas de estímulo dessas articulações internacionais.
- Acrescer os níveis de internacionalização de alguns cursos de Mestrado, nomeadamente através de protocolos de dupla titulação com universidades estrangeiras de prestígio.
- Rever e alargar a rede de acordos bilaterais de mobilidade Erasmus, particularmente para universidades de prestígio.
- Melhorar a informação e as formas de incentivo à mobilidade *outgoing* de estudantes e docentes de acordo com uma lista de prioridades por áreas de ensino-investigação e considerando as compatibilidades dos planos de estudo.
- Procurar formas de financiamento para destinos de mobilidade de estudantes fora do espaço Erasmus, em especial para as melhores universidades brasileiras e para outras instituições não europeias.
- Procurar atribuir bolsas a cursos de pós-graduação com número elevado de estudantes internacionais de acordo com um *ratio* a definir pelo Conselho Científico no quadro de outros instrumentos de incentivo à internacionalização.
- Encontrar formas mais ágeis de atrair e enquadrar professores convidados estrangeiros, nomeadamente através do programa “FEUC Visiting Scholars”, de forma a acrescer os níveis de internacionalização dos cursos de licenciatura e de pós-graduação da FEUC.
- Aumentar o volume de financiamento contratualizado em projectos internacionais de investigação.

- Reforçar a capacidade de atracção de estudantes internacionais criando um dispositivo moderno de acesso a informação útil para acolher e socializar os estudantes.

#### **5.4 Extensão e relações externas**

A título de exemplo, enunciam-se algumas medidas e objectivos de acção:

- Reforçar a cooperação institucional e iniciativas comuns com outras faculdades de Economia, escolas de Gestão e de Ciências Sociais portuguesas e estrangeiras.
- Manter e aprofundar as relações existentes com as unidades orgânicas e centros de investigação da Universidade de Coimbra.
- Incrementar a representação externa da FEUC emitindo sinais de dinâmica e de abertura à comunidade.
- Incentivar projectos de transferência de saber que visem a prestação de serviços especializados à comunidade melhorando o apoio técnico e administrativo disponibilizado pela FEUC.
- Prosseguir o alargamento selectivo das parcerias da FEUC e aprofundar o trabalho do CIREP no âmbito da gestão da rede de parceiros, saídas profissionais e mercado de trabalho.
- Reavaliar o papel e as funções da APEU na sua ligação com os objectivos de posicionamento da política científica, de formação avançada e de prestação de serviços da FEUC, nomeadamente em articulação com o CeBER.
- Consolidar a organização de iniciativas de forte impacto comunicacional em parceria com o Clube MBA e outras organizações de estudantes da FEUC cujas finalidades se centrem na abertura de redes e parcerias com o tecido empresarial e associativo da região centro e do país.
- Reforçar o posicionamento da FEUC, no seu todo e através de iniciativas que envolvam os docentes e os estudantes, no debate público sobre grandes temas da economia e da sociedade portuguesas.

#### **5.5 Outras áreas de intervenção**

A título de exemplo, enunciam-se algumas medidas e objectivos de acção que abrangem diversas áreas, em especial a comunicação e imagem, a organização dos serviços e a gestão de instalações:

- Renovar a política de imagem da FEUC conferindo privilégio à comunicação externa, à comunicação institucional através da imprensa e à renovação das formas de comunicação interna através do Gabinete de Comunicação, Imagem e Relações Públicas (CIREP).
- Desenvolver formas atraentes e regulares de comunicação de ciência que projectem no exterior a investigação que se faz na FEUC e nos centros de investigação associados, nomeadamente em articulação com o CeBER.
- Aprofundar a produção de informação interna de apoio à gestão, nomeadamente através do papel do SAIGI na recolha e tratamento de informação sobre as diversas áreas de missão da FEUC.
- Consolidar a estrutura organizativa dos serviços da FEUC avaliando o equilíbrio entre “serviços específicos” e “serviços de apoio” e respectivas funcionalidades.
- Avaliar as condições contratuais de todos os serviços concessionados e subcontratados pela FEUC.



- Aprofundar as iniciativas de *marketing* dos cursos da FEUC junto do público pré-universitário e em feiras nacionais a exemplo do Dia Aberto na FEUC, das Olimpíadas de Economia e da Universidade de Verão da UC.
- Promover iniciativas de imagem junto dos estudantes do primeiro ano de forma a reforçar expectativas positivas sobre a FEUC e a criar laços de identidade com a Escola.
- Renovar a rede de antigos estudantes da FEUC, nomeadamente dos que trabalham em países estrangeiros, e envolvê-los em iniciativas de abertura à comunidade, de contacto entre gerações e de projecção de imagem.
- Aprofundar as relações da FEUC com o Gabinete de Saídas Profissionais da Universidade de Coimbra e melhorar o sistema interno de informação e acompanhamento do percurso profissional dos estudantes da FEUC.
- Manter e reforçar iniciativas como o “FEUC staff” e outras iniciativas orientadas pelo CIREP que contribuam para a socialização dos estudantes e para uma identidade colectiva forte.
- Promover e organizar, nomeadamente em articulação com os núcleos de estudantes, iniciativas relevantes de formação para a cidadania junto da “comunidade FEUC” sobre temas como a “praxe”, violência de género e outras questões relacionadas com as sociabilidades estudantis.
- Limitar quaisquer expressões de discriminação humana, de género ou outras preservando o ambiente humanista da FEUC e a sua natureza inclusiva e plural.
- Organizar uma jornada cultural do “estudante internacional FEUC” que inclua iniciativas de reforço da cooperação académica com universidades estrangeiras, nomeadamente do Brasil.
- Dar sequência ao trabalho de prevenção de fraudes académicas na FEUC e aplicar o modelo de Direito disciplinar da Universidade de Coimbra relativo a estudantes e a fraudes académicas, ponderando com bom senso as perspetivas punitivas que dele decorrem.
- Avaliar as práticas de uso das instalações da FEUC e promover uma campanha de sensibilização e responsabilização da “comunidade FEUC” relativamente a cuidados de limpeza nos espaços públicos e reciclagem de lixos.
- Dar sequência às medidas de sustentabilidade energética implementadas anteriormente e definir outras iniciativas de socialização de boas práticas ambientais nos espaços da FEUC.
- Solicitar uma avaliação de riscos das estruturas dos edifícios da FEUC e atribuir prioridade ao projeto de renovação do sistema de climatização do bloco de ensino e à reabilitação de fachadas no bloco de investigação no sentido de melhorar o isolamento térmico do edifício.
- Verificar o processo de aquisição do lote de terreno confinante com o campus atual, na zona da biblioteca, para eventual instalação de uma unidade de acesso autónomo destinada a acolher salas de trabalho e de estudo.
- Verificar o processo de aquisição de uma moradia na Avenida Dias da Silva, situada em frente à Casa dos Limas, para acolher a sede do CeBER, investigadores não docentes e equipas de projecto.