

***“Consolidar a mudança:
Todos somos poucos para o que ainda há a fazer”***

Candidatura a Diretora da
Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Ana Paula Africano Sousa e Silva

Março 2015

Índice

1. Motivação e Valores.....	3
2. Grandes Linhas Estratégicas	6
2.1. Pessoas.....	6
2.1.1. Estudantes	7
2.1.2. Docentes e investigadores.....	9
2.1.3. Trabalhadores não docentes	11
2.1.4. <i>Alumni</i>	12
2.2. Ensino	14
1º Ciclo - Licenciaturas em Economia e em Gestão.....	15
2º Ciclo - Mestrados.....	17
3º Ciclo - Doutoramentos em Economia e em Gestão.....	18
2.3. Investigação	20
2.4. Internacionalização e Acreditação.....	22
2.5. Abertura ao Exterior	25
Relação FEP – PBS.....	27
2.6. Recursos.....	29
2.6.1. Recursos e Sustentabilidade Financeiros	30
2.6.2. Instalações.....	32
2.6.3. Centro de Documentação, Informação e Arquivo	34
2.6.4. Tecnologias de Informação.....	35
2.7. Organização e Modelo de Gestão.....	37
2.7.1. Desenvolvimento da organização	37
2.7.2. Desenvolvimento do modelo de gestão	38
3. Considerações Finais.....	40

1. MOTIVAÇÃO E VALORES

Considero que o balanço do trabalho desenvolvido nos últimos quatro anos é francamente positivo. As mudanças ocorridas foram diversificadas e abrangeram várias dimensões fundamentais da Escola: o ensino, a investigação, a internacionalização, as ligações externas e institucionais e ainda aspetos organizacionais.

Neste período, a FEP fortaleceu o seu posicionamento nacional e internacional, enquanto escola de excelência, no ensino e na investigação da Economia e da Gestão. Tal é claramente reconhecido pelos meios académicos, empresarial e estudantil. No meio académico, esse reconhecimento traduz-se no aumento substancial de parcerias com escolas de elevada notoriedade e reputação internacional, incluindo a integração numa rede global de escolas de topo na Economia e Gestão (QTEM). O reconhecimento empresarial é visível pela elevada presença, participação e adesão a múltiplas iniciativas da FEP (Seminários, *Pool* de talentos, estágios de mestrado, convites para participação em competições empresariais, patrocínios, etc). O reconhecimento estudantil manifesta-se no aumento do número de candidatos de qualidade nacionais e internacionais aos programas de 1º e 2º ciclos.

Contudo, a abrangência, a dinâmica e a complexidade das mudanças e dos processos em curso tornam, a meu ver, necessário um período de estabilidade e de continuidade para a sua consolidação, a que necessariamente crescem novos desafios.

Neste contexto, atendendo:

- ao conhecimento que tenho das Pessoas e da Instituição, que desenvolvi ao longo dos 30 anos de carreira que tenho na FEP;
- à experiência de gestão acumulada nos últimos 4 anos em que fui subdiretora;
- aos apoios e incentivos que me foram endereçados por parte de colegas (docentes e não docentes), estudantes e *alumni*;

considero ser natural continuar a contribuir para o desenvolvimento da FEP, apresentando a minha candidatura a Diretora.

Com esta decisão e programa espero:

- contribuir para o debate construtivo de ideias/projetos que possam aumentar a notoriedade e reconhecimento da FEP enquanto escola de excelência no ensino e investigação da Economia e da Gestão;
- dar o meu testemunho cívico na convicção de que os principais beneficiários deste debate são as Pessoas e a Instituição.

A minha candidatura assume os seguintes valores:

- **Compromisso com a sociedade**

É missão da FEP contribuir para o desenvolvimento económico, social e cultural da sociedade, pelo que pugnarei pelo reforço dessa missão nas vertentes de ensino, investigação e prestação de serviços ao exterior.

- **Inclusão, diálogo e mobilização**

Todos somos poucos para o que ainda há a fazer, pelo que considero indispensável o envolvimento de todos os *stakeholders* da FEP e o fomento de uma cultura institucional forte e partilhada que valorize todos os intervenientes através da criação de espaços de liberdade, diálogo, cooperação e compromisso.

- **Abertura, dinamismo e criatividade**

Acompanhar as dinâmicas do mundo contemporâneo implica capacidade de identificar os principais desafios que aquelas nos colocam e desenhar respostas adequadas em tempo útil. Só uma cultura de abertura e de inovação nas práticas científicas, académicas e pedagógicas permitirá que a Escola acompanhe os desafios do futuro.

- **Confiança e motivação**

Somos uma Escola com um legado ímpar e do qual nos devemos orgulhar. Honrar esse passado exige coragem para sairmos da nossa zona de conforto, audácia para aceitar novos desafios, capacidade para fazer diferente e correr riscos calculados. Proponho um projeto para a FEP impulsor da criatividade, das aptidões e dos talentos da sua comunidade.

- **Rigor, transparência e responsabilidade**

A afirmação destes valores pauta-se por uma definição e comunicação de objetivos e estratégias rigorosos e éticos, que sejam sustentáveis para a Instituição, no respeito pela autonomia dos vários órgãos. Adicionalmente, importa garantir a transparência na prestação de contas e a divulgação sistemática dos resultados obtidos a toda a comunidade FEP.

2. GRANDES LINHAS ESTRATÉGICAS

Esta candidatura assume claramente o objetivo estratégico de dar continuidade ao projeto iniciado há 4 anos. Num contexto de forte competição nas áreas de formação da Economia e da Gestão a nível nacional e internacional, ambiciono que a FEP desenvolva, sustentadamente, a sua afirmação e notoriedade, enquanto instituição com um ensino e investigação de excelência. Nesse sentido propõe-se um programa de ação que visa:

- desenvolver as competências, motivar e envolver as Pessoas;
- desenvolver as condições necessárias a um ensino e uma investigação que sigam padrões reconhecidos de qualidade e de exigência;
- consolidar e aprofundar o processo de internacionalização;
- consolidar e aprofundar a abertura ao exterior;
- consolidar os métodos de gestão e a sustentabilidade financeira.

2.1. PESSOAS

As Pessoas constituem o pilar fundamental da FEP, e são o seu ativo mais valioso. Temos os estudantes mais bem preparados do país, um corpo docentes altamente especializado e qualificado – mais de 90% dos docentes são doutorados – e trabalhadores não docentes com qualificações e competências crescentes. A qualidade, empenhamento e dedicação destes recursos humanos é uma característica distintiva, única e de difícil imitação. Têm sido o fator decisivo na evolução da Escola e, como tal, são centrais na definição e implementação de qualquer estratégia de desenvolvimento para o futuro. Neste processo/contexto importa criar condições de participação em que as pessoas se sintam realizadas pessoal e profissionalmente.

A comunidade *alumni*, institucionalizada nos últimos 4 anos, conta já com 3000 diplomados da FEP, muitos com posições de liderança a nível nacional e internacional. Esta comunidade representa o testemunho das competências desenvolvidas na Escola. Os *Alumni* constituem pois um ativo estratégico da FEP e desempenham um papel imprescindível na sua ligação à

comunidade e à realidade económica e empresarial do país. Nesta dialética confrontam-nos com as nossas forças, com as nossas limitações e ajudam-nos a perspetivar os desafios críticos. A participação de *alumni* foi decisiva em algumas das recentes mudanças de paradigma implementadas na Escola.

O envolvimento de todos na composição da *Task Force* que tem dado apoio ao Conselho Executivo na execução de prioridades estratégicas ilustra plenamente a importância de todas as pessoas que fazem parte da FEP na evolução da sua identidade. Nesta linha, considero essencial dar continuidade a esta prática, aprofundando-a a todas as áreas de atividade da Escola.

No quadro da autonomia institucional é importante encontrar formas de reconhecer e premiar o mérito individual e coletivo. Não obstante as limitações legislativas, pretendo prosseguir com o desenvolvimento de incentivos que reconheçam e valorizem a excelência na qualidade do ensino (premiando docentes), na aprendizagem (premiando estudantes), na investigação (premiando investigadores) e nos serviços (premiando trabalhadores não docentes).

2.1.1. ESTUDANTES

Os estudantes têm estado no centro da dinâmica e evolução recente da Escola. O anterior Conselho Executivo incluiu um estudante, o que espelha de forma categórica o reposicionamento dos estudantes na visão estratégica e operacional da FEP. A Associação de Estudantes assumiu um papel de relevo na conceção das políticas sobre os estudantes, na representatividade que teve em muitas iniciativas e no desenvolvimento de uma Escola mais inclusiva.

Os clubes de estudantes existentes foram apoiados e surgiram novos clubes, sendo de referir a institucionalização de vários deles na Academia de Competências no âmbito da ação do SEREIA. Conjuntamente com a AEFEP, os clubes foram grandes empreendedores das atividades extracurriculares de desenvolvimento pessoal e profissional, muito valorizadas pelos empregadores. Foi incentivada a presença regular de equipas de estudantes em concursos internacionais nas áreas da Economia, da Gestão e, especificamente, do Empreendedorismo, com excelentes resultados em competição direta com escolas de prestígio

e notoriedade mundial. A FEP organizou, com reconhecido sucesso, a 1.^a Competição Internacional de Casos Reais de Negócios em Portugal (FEP.ICC).

Várias iniciativas foram criadas como a *Pool* de Talentos FEP e o Concurso de ideias para a promoção da Literacia Financeira, ou continuadas como o Concurso “Gestão de Ideias para Economizar”.

Os estudantes são a razão de ser das instituições de ensino e investigação, e um ativo essencial no desenvolvimento económico, social e cultural do país. Assumo como estratégico o investimento contínuo na sua capacitação e no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais que potenciem a sua empregabilidade, o seu sucesso profissional e o exercício de uma cidadania plena. Para tal, proponho:

- Estimular a participação ativa dos estudantes na discussão e implementação das políticas de desenvolvimento da FEP, em colaboração com os órgãos de gestão.
- Manter a proximidade e diálogo com a Associação de Estudantes e restantes clubes estudantis, promovendo uma cultura de cooperação e parceria no desenvolvimento das respetivas atividades.
- Continuar a apoiar as iniciativas dos estudantes, através dos clubes e outras estruturas que promovam atividades extracurriculares que desenvolvam competências pessoais e profissionais.
- Continuar a apoiar e estimular a participação dos estudantes em competições nacionais e internacionais e outros eventos relevantes nas áreas da Economia e da Gestão.
- Estimular o desenvolvimento precoce de competências de investigação e a participação em encontros de natureza científica.
- Fomentar a participação dos estudantes de licenciatura e mestrados em estágios de verão ou de curta duração no decorrer dos seus cursos.
- Aumentar as condições de apoio à integração e ao sucesso académico dos estudantes – desenvolvendo estratégias de identificação e acompanhamento precoce de situações de risco.
- Acompanhar e apoiar os percursos profissionais dos seus graduados e promover a sua ligação à FEP através do SEREIA e da Rede *Alumni*.
- Apoiar as iniciativas dos estudantes no âmbito cultural e desportivo.

- Constituição de um fundo, a estipular anualmente pelo Conselho Executivo, para apoio a atividades estudantis que irá a concurso mediante a apresentação e fundamentação de projetos e iniciativas concretas.

2.1.2. DOCENTES E INVESTIGADORES

A qualidade, empenho e dedicação dos docentes e investigadores da FEP foram decisivos na evolução muito positiva de vários indicadores ao longo dos anos. A diversificação do portfólio de formações oferecidas, e a expansão da investigação publicada são exemplos desta dinâmica. Os programas lecionados integralmente em inglês evoluíram de 1 para 6 e o número de unidades curriculares em inglês de 30 para 122, entre 2010/11 e 2014/15 respetivamente. De acordo com as contribuições referidas na ISI Web of Knowledge as publicações evoluíram de 38 em 2010 para 85 em 2013. Na vertente pedagógica verifica-se um interesse crescente pela adoção de boas práticas como evidencia a participação de docentes da FEP na iniciativa “De Par em Par” organizada pela Reitoria. A participação no curso de Inglês Técnico para docentes tem sido elevada o que potencia a internacionalização da Escola. Ainda assim, persistem algumas lacunas no desenvolvimento de capacidades pedagógicas dos nossos docentes, na formação pedagógica, na dinâmica de grupo e na utilização das novas tecnologias de ensino-aprendizagem, em particular o *e-learning*.

Em contraste com os bons indicadores referidos constata-se que a progressão dos docentes na carreira não reflete o esforço e trabalho já realizados. A estrutura hierárquica é extremamente desequilibrada – a um corpo docente altamente qualificado corresponde uma percentagem mínima de posições superiores à de mero doutorado. É urgente e fundamental alterar esta situação pelo justo reconhecimento do mérito, por razões motivacionais e organizacionais e, não menos importante, pelo cumprimento do ECDU (Estatuto da Carreira Docente Universitária).

Para valorizar e desenvolver o corpo docente e de investigadores da FEP proponho as seguintes ações:

- Desenvolver uma política de permanente diálogo com os docentes e investigadores para que tenham uma participação ativa na definição e implementação das políticas de desenvolvimento da FEP.

- Planear a abertura regular de concursos para a progressão na carreira docente para premiar o mérito individual nas áreas da investigação, docência e gestão académica (no cumprimento do ECDU) e desenvolver de forma equilibrada as áreas científicas da Escola.
- Planear a renovação atempada do corpo docente, antecipando estrategicamente necessidades futuras e apostando no seu rejuvenescimento.
- Promover a definição de princípios claros (critérios mínimos) e temporalmente consistentes na concessão dos contratos por tempo indeterminado no acesso aos concursos.
- Desenvolver uma política de formação e desenvolvimento das capacidades científicas, pedagógicas e linguísticas dos docentes, sempre que possível em colaboração com a reitoria e outras Unidades Orgânicas da UPorto.
- Implementar a avaliação de desempenho dos docentes em acordo com o RADD (Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes) da Faculdade, os regulamentos da Universidade e a legislação em vigor.
- Aumentar a eficiência na afetação dos recursos humanos entre ensino, investigação e atividades de gestão, em linha com o Regulamento de Avaliação do Desempenho Docente.
- Aumentar a proporção de professores Convidados e/ou Visitantes com elevado prestígio profissional, nomeadamente economistas/gestores de excelência.
- Apoiar a projeção internacional dos docentes e investigadores da FEP.
- Promover o acolhimento e boa integração de docentes e investigadores visitantes na FEP.
- Promover fortemente o envolvimento de estudantes de doutoramento em atividades de docência e outras atividades com valor curricular.
- Recrutar investigadores com objetivos e remunerações relacionados com o desempenho em publicações que projetem a Escola para *rankings* superiores.

2.1.3. TRABALHADORES NÃO DOCENTES

Nos últimos 4 anos foi dada prioridade à aquisição de novas competências e à melhoria dos serviços prestados. A preocupação em assegurar o incentivo e apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas foi feita num contexto de forte restrição orçamental, o que exigiu uma planificação rigorosa das necessidades de recrutamento. A FEP contratou trabalhadores não docentes qualificados para as novas áreas estratégicas – Melhoria Contínua e Acreditação, Comunicação e Imagem e Internacionalização – e ainda para a direção dos Serviços Financeiros e Serviços Académicos.

Os trabalhadores não docentes foram uma parte integrante da *Task Force* no desenvolvimento e implementação do plano estratégico nos últimos 3 anos. Salienta-se que o elevado desempenho, participação ativa e contributo dos trabalhadores não docentes no desenvolvimento recente da Escola aconteceu num contexto muito adverso de deterioração salarial e de aumento da permanência na FEP em cerca de 1,5 horas diárias – o horário de trabalho passou de 7 para 8 horas e o intervalo de almoço de 0,5 para 1 hora.

Este período foi também muito marcado pela afetação de um elevado número de trabalhadores para o Centro de Serviços e Recursos Comuns da Universidade do Porto (CRSCUP), com exigências elevadas de articulação. Neste âmbito, a implementação da estrutura Unidade de Apoio à Gestão permitiu uma articulação eficiente com os Serviços Partilhados da UP.

A comunicação e o envolvimento são fundamentais na gestão de Pessoas, pelo que considero importante expor e discutir as ações estratégicas a desenvolver num mundo em permanente mudança. Contar com trabalhadores não docentes envolvidos, empenhados e motivados é essencial. Para tal proponho as seguintes ações:

- Contribuir por todos os meios possíveis para que o intervalo obrigatório de almoço seja reduzido para meia hora.
- Continuar a envolver ativamente os trabalhadores não docentes na definição e implementação das políticas de desenvolvimento da Escola.
- Continuar a apoiar o seu desenvolvimento pessoal e profissional, incentivando a frequência de cursos que confirmam competências em áreas que sejam particularmente relevantes para o desempenho das respetivas funções.

- Apostar na formação dos trabalhadores não docentes dirigentes e de nível intermédio em, nomeadamente, competências de liderança, trabalho em equipa, gestão de conflitos e comunicação, para garantir a elevada qualidade no funcionamento dos serviços que lideram.
- Criar uma forte cultura de cooperação interserviços que promova o conhecimento mútuo do contributo das partes para o todo.
- Criar um evento anual “FORUM FEP” em que se promova a apresentação e reflexão crítica do trabalho desenvolvido (resultados) e em prospetiva.
- Reestruturar a Unidade de Apoio à Gestão no sentido de esta poder ser o garante da modernização, da eficácia e da eficiência das operações na FEP.
- Desenvolver o modelo de avaliação de desempenho, melhorando-o enquanto instrumento para reconhecer o mérito e de melhoria contínua da qualidade do trabalho realizado.
- Em colaboração com a Reitoria, promoção e análise anual do inquérito de satisfação aos recursos humanos da FEP, utilizando o seu resultado para eventuais correções e melhoramentos.
- Investir na melhoria das condições físicas dos espaços de trabalho até à realização das obras de requalificação projetadas.

2.1.4. ALUMNI

Os diplomados da FEP, *Alumni*, estão colocados nas melhores empresas e instituições do país e do estrangeiro, em vários setores de atividade, desde a banca à indústria, do retalho à distribuição, passando pelas instituições governamentais e de regulação, até às empresas de auditoria e consultoria.

Nos últimos 4 anos a FEP desenvolveu uma política de institucionalização da comunidade *Alumni*. Foi criada a unidade de *Alumni* da FEP com o principal objetivo de ativar a rede de antigos estudantes da FEP. Este objetivo tem sido concretizado com a dinamização do Portal *Alumni* (FEP *Alumni* Network, FEPianos no Mundo, Rede de Embaixadores FEP). A FEP deslocou-se às comunidades de *Alumni* no estrangeiro (FEP *Alumni*@Madrid e FEP *Alumni*@London) e no país (Lisboa), tendo os *Alumni* participado em várias equipas de

trabalho da FEP tal como na *Task Force*. Salienta-se a criação do prémio Carreira, para homenagear um(a) diplomado(a) que se tenha distinguido ao longo da sua carreira e que constitua uma referência profissional para os seus pares e para a comunidade. Já com 3 edições, este prémio, destacando quem promove, pelo seu mérito, a imagem da Escola enquanto instituição de excelência no ensino e investigação da Economia e da Gestão, tem dado à FEP grande visibilidade mediática.

Os *Alumni* são um ativo estratégico e fundamental para a construção de uma FEP melhor e com maior projeção nacional e internacional. Assim, pretendo:

- Aprofundar a política de comunicação ativa com os *Alumni* e o seu envolvimento na discussão, e avaliação da estratégia de desenvolvimento da FEP via *Task Force*.
- Continuar a dinamizar iniciativas com os *Alumni*, incluindo o Portal *Alumni* (FEP *Alumni* Network, FEPianos no Mundo, Rede de Embaixadores FEP),
- Continuar a organizar e dinamizar o Prémio Carreira da FEP.
- Criar “Prémio Revelação” a atribuir a um diplomado mais jovem (10 a 15 anos de carreira) que se tenha destacado nas suas funções.
- Continuar a organizar eventos nacionais e internacionais de encontros da comunidade *Alumni* – *Alumni Day* e *Alumni Master Class*.
- Integrar os *Alumni* em todos os eventos fundamentais da FEP e, em particular, nas atividades diretamente relacionadas com a empregabilidade dos nossos estudantes – *business case, mentoring* e *coaching*.
- Potenciar através da rede *Alumni* a obtenção de apoios às atividades da FEP, como protocolos de estágio, bolsas, patrocínios e mecenato.
- Cooperar com a AAAFEP na organização de eventos intergeracionais e com potencial interesse para a comunidade externa.
- Continuar a dinamizar a Bolsa de Emprego *Online*, monitorizar a empregabilidade dos recém-diplomados, acompanhar o desenvolvimento de carreira e detetando casos de sucesso.

2.2. ENSINO

O ensino é a missão central da FEP e também a sua principal razão de existir. É neste eixo que se cumpre a atribuição social primordial da Faculdade, através da qual se concretiza na nossa região a existência, na área da Economia e da Gestão, de um ensino público de qualidade e em condições de equidade social, fomentando a igualdade de oportunidades.

Se, por um lado, é a componente que requer mais recursos, por outro lado, é também a que gera a parte mais substancial das receitas próprias da FEP e mais contribui para a sua implantação na sociedade. As receitas daí decorrentes são fundamentais para a sustentabilidade da instituição, incluindo a atividade de todas as restantes componentes, nomeadamente a investigação e a transferência de conhecimento para a sociedade.

Um dos legados da FEP é o prestígio e reconhecimento da qualidade do seu ensino. Contudo, as transformações causadas pelo processo de Bolonha e que tiveram um grande impacto na Instituição colocam alguns desafios importantes. Gradualmente, a FEP transformou-se numa Escola de pós-graduações. Anualmente são admitidos cerca de 400 estudantes nas licenciaturas e cerca de 600 estudantes nos cursos de pós-graduação – Mestrados e Doutoramentos (Tabela 1). E cada nível de ensino enfrenta desafios específicos.

Tabela 1 – Dados sobre Ensino na FEP, 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Programas de Formação conferentes de Grau					
1.º Ciclo					
N.º de Vagas	362	385	425	413	434
N.º de Entradas	357	372	398	412	399
N.º Estudantes Inscritos	1878	1785	1675	1675	1584
N.º de Diplomados	372	375	343	339	378
N.º Estudantes Prescritos	-	111	86	61	66
2.º Ciclo					
N.º de Vagas	500	545	575	638	636
N.º de Entradas	508	476	474	563	565
N.º Estudantes Inscritos	883	1078	1141	1317	1269
N.º de Diplomados	113	182	231	257	337
3.º Ciclo					
N.º de Vagas	40	40	40	40	40
N.º de Entradas	38	33	34	32	26
N.º Estudantes Inscritos	124	116	128	145	118
N.º de Diplomados	6	9	9	10	11

1º CICLO - LICENCIATURAS EM ECONOMIA E EM GESTÃO

Em 2010/11 as licenciaturas já apresentavam a estrutura de Bolonha, com duração de 3 anos, mas a carga letiva e curricular era muito superior aos cursos equivalentes das escolas que comparam com a FEP – U.Nova e Católica-Lisboa.

Nos últimos 4 anos foi feita e implementada a revisão curricular que racionalizou o número de disciplinas nas licenciaturas e que incluiu disciplinas de competências pessoais na Licenciatura de Gestão. O curso livre de *Working soft-skills* I e II está disponível para os restantes estudantes da FEP. Foi dado um enorme incentivo à participação dos estudantes nas atividades extracurriculares no âmbito dos vários clubes e foi institucionalizado, no âmbito do SEREIA, a Academia de Competências. Neste período aumentaram o número de candidatos e as notas de acesso, e, em 2014/15, pela 1ª vez a FEP teve o acesso às duas licenciaturas com as classificações mais altas do país.

Neste contexto, considero prioritário:

- Melhorar a qualidade e intensificar a participação criativa dos estudantes nas atividades académicas e, em particular, nas extracurriculares.
- Prescrições: Definir uma política ativa de deteção e prevenção das prescrições em colaboração com o serviço de integração académica, sensibilizando o corpo docente para a deteção precoce deste problema.
- Internacionalização:
 - Criar um semestre zero de preparação para os exames de admissão dos estudantes internacionais à FEP a decorrer janeiro/fevereiro e junho; efetivamente, o novo quadro legal criou uma nova oportunidade que, se bem trabalhada, pode trazer bons resultados para a FEP – receitas próprias e internacionalização da Escola.
 - Aumentar gradual mas rapidamente a oferta de disciplinas em inglês nas licenciaturas com o objetivo de permitir oferecer um *track* em inglês em ambos os programas de 1º ciclo.
 - Explorar a possibilidade estratégica em estabelecer acordos de *Dual Degree* com escolas de qualidade e notoriedade internacional em ambos os programas de 1º ciclo.
 - Fomentar sistematicamente a participação dos estudantes na mobilidade ERASMUS com dois concursos anuais, em janeiro e em setembro.

- *Summer-school*: Criar uma *Summer-school* com vista a atrair estudantes nacionais e internacionais à FEP durante as férias de Verão.
- Promover aquisição de competências de língua inglesa, enquanto língua internacional de trabalho – continuar o diagnóstico à entrada na FEP e fazer aconselhamento sobre formação adicional.
- Disponibilização de toda a informação divulgada em bilingue – Português e Inglês.
- Atividades extracurriculares:
 - Estágios de Verão. Criar as condições para que os estudantes da FEP possam participar nos estágios existentes o que passa pela necessidade de concluírem a avaliação o mais cedo possível, idealmente em junho.
 - Consolidar as oportunidades existentes na FEP e explorar modalidades de validação interna dessas atividades para efeito de suplemento ao diploma.
 - Promover a oferta sistemática de cursos livres anunciados no início de cada ano letivo/semestre.
- Métodos Pedagógicos:
 - Desenvolver a política de incentivo da utilização de conteúdos pedagógicos de suporte às unidades curriculares dos cursos da FEP com recurso a plataformas de *e-learning*.
 - Promover a adoção de novas metodologias de ensino desenvolvendo iniciativas com o Conselho Pedagógico.
 - Fazer com que a avaliação seja mais efetiva e presente, ao mesmo tempo que é assumida como um ato constante e metódico.
 - Equacionar a oferta de formação em competências pessoais assim como a possibilidade de realização de estágio, no âmbito das unidades curriculares de opção livre.
- Desenvolver a oferta de MOOCS (*Massive Online Open Courses*) em articulação com a política da Reitoria e, em particular, da UPdigital, estabelecendo eventualmente parcerias internacionais para o efeito.
- Prémio/Bolsas: Premiar o Mérito dos melhores estudantes de cada licenciatura – a atribuir no final da licenciatura.

- Equacionar a possibilidade de ter propinas com valores diferenciados e devidamente articuladas com os apoios sociais.
- Ação social: Criar mecanismos que apoiem estudantes com falta de condições financeiras para prosseguir os estudos.
- Promover a divulgação das bases de dados e edições *online* existentes, maximizando a utilização desses recursos.

2º CICLO - MESTRADOS

Com a reforma de Bolonha a FEP criou um portfólio rico e diversificado de programas de Mestrado, mas com uma estratificação pouco clara para os potenciais interessados; com arquiteturas variáveis (mestrados com 3 ou 4 semestres) e um número excessivo de unidades curriculares, em muitos casos com conteúdos idênticos.

Nos últimos 4 anos procedeu-se à revisão integral de todos os programas de Mestrado visando a consolidação da oferta a eliminação de redundâncias. Introduziu-se:

- uma separação clara entre mestrados de continuidade (*pre-experience*) e mestrados de especialização e banda larga (*post-experience*);
- critérios mínimos de funcionamento dos mestrados;
- convergência de procedimentos e critérios na admissão aos mestrados;
- convergência na arquitetura dos planos curriculares dos vários programas - disciplinas com 7,5 ECTS e inclusão da u.c. Plano de dissertação em todos os planos de estudo;
- criação de mestrados lecionados em inglês (4 programas em 2014/15);
- institucionalização dos estágios curriculares.

Os Mestrados da FEP são uma componente central do ensino da Escola devendo afirmar-se inequivocamente pela sua qualidade exigência e rigor. Contudo, e apesar dos esforços já feitos a diversidade nas práticas e nos resultados tem sido percecionado como uma heterogeneidade que deve ser avaliada no sentido de se aumentar a identificação e partilha de boas práticas com vista à melhoria contínua.

Considero prioritário:

- Conclusão dos mestrados via estágios curriculares – estando em fase inicial de implementação institucional, importa além do acompanhamento próximo, a sua avaliação, difusão de boas práticas e propostas de melhoria.
- Conclusão dos mestrados via dissertação – avaliar as práticas de orientação versus conclusão e difundir as boas práticas identificadas.
- Avaliar as práticas pedagógicas e a sua eficácia na diferenciação do desempenho/competências e capacidades inter-estudantes e inter-programas.
- Proceder ao ajustamento de conteúdos programáticos sempre que tal seja necessário para garantir a qualidade e a excelência das formações.
- Garantir a possibilidade de envolver professores Convidados provenientes de empresas/instituições, com experiências profissionais relevantes e reconhecidas, como forma de difusão do conhecimento mais aplicado.
- Incentivar a mobilidade internacional tanto os estudantes – que apresentam números muito baixos - como os docentes.
- Criar Parcerias internacionais ao nível específico dos vários mestrados – para mobilidade e eventual “Dual Diploma”.
- Explorar a possibilidade estratégica em estabelecer acordos de *Dual Degree* com cursos/escolas de qualidade e notoriedade internacional – com prioridade para os mestrados de continuidade.
- Continuar o trabalho de divulgação da rede QTEM e criar condições que potenciem a participação dos estudantes da FEP – garantir acesso ao financiamento ERASMUS na mobilidade e no estágio.
- Fomentar o *mentoring* e o *coaching* envolvendo os *alumni* como via de aproximar estudantes ao tecido empresarial e do mercado de trabalho, e facilitar aos estudantes o acesso a estágios de verão ou mesmo em regime *part-time*.

3º CICLO - DOUTORAMENTOS EM ECONOMIA E EM GESTÃO

Os programas de doutoramento da FEP são dois ativos fundamentais para o desenvolvimento, afirmação e reconhecimento da Investigação realizada. Ambos os programas contam com a presença de estudantes e docentes internacionais e têm sido um contributo positivo para a projeção externa da FEP na vertente da investigação. Nos últimos anos procedeu-se à reforma do doutoramento em Gestão. Iniciou-se a política de afetação de uma parcela da propina dos

orientandos às atividades de investigação respetiva. Estabeleceu-se o acordo de *Dual-Diploma* com a University of Milan – LASER.

Nesta área importa continuar a apoiar todas as atividades que contribuam para a valorização, reconhecimento e desenvolvimento dos programas de doutoramento da FEP, de entre as quais destaco as seguintes prioridades:

- Incentivar a mobilidade internacional dos estudantes de doutoramento e eventual *Dual Diploma* com escolas de referência internacional.
- Aproveitar as possibilidades da modalidade Doutoramento Europeu existente no âmbito do programa Erasmus + (mobilidade com coorientação).
- Criar bolsas que financiem estudantes de elevado mérito que sejam admitidos aos programas de doutoramento.
- Continuar a apoiar a participação de docentes estrangeiros nos programas de doutoramento da FEP em articulação com o CEF.UP.
- Apoiar a participação dos doutorandos da FEP em conferências/encontros científicos nacionais e internacionais com vista à divulgação da investigação produzida e visando a sua publicação em revistas internacionais ISI *Web of Knowledge*.
- Potenciar o envolvimento dos estudantes de doutoramento em atividades letivas na FEP, como forma de valorizar o respetivo currículo para a área académica.
- Melhorar os recursos logísticos colocados à disposição dos estudantes na FEP.
- Colaborar com a Direção dos Programas de Doutoramento nas atividades consideradas relevantes para promoção nacional e internacional desses programas, para garantir formação avançada em Economia e em Gestão e para potenciar a investigação de qualidade.

2.3. INVESTIGAÇÃO

Nos últimos quatro anos, promoveu-se o desenvolvimento da investigação, visando colocar a FEP ao nível das melhores escolas de Economia e Gestão internacionais. Nesse contexto, foram concretizadas várias medidas de incentivo (pecuniárias ou não) e aprovado o “Documento Orientador da Política Científica da FEP”. Pretende-se prosseguir esta dinâmica proactiva para reforçar o prestígio nacional e internacional da FEP e da UPorto. Recorda-se que a FEP tem dois centros de investigação, o CEF.UP (Centro de Investigação em Economia e Finanças) e o LIADD (Laboratório de Inteligência Artificial e Apoio à Decisão), ambos classificados com Muito Bom pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), e um corpo docente altamente qualificado, no qual mais de 90% dos professores são doutorados.

Tabela 2 – Dados sobre Investigação e Desenvolvimento na FEP, 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Projetos de Investigação e Desenvolvimento					
Projetos de I&D Nacionais					
N.º de projetos em execução	18	24	23	25	17
Montante de financiamento angariado	627 454 €	500 510 €	561 696 €	503 809€	614 140€
Candidaturas de Projetos de I&D					
N.º de candidaturas	11	18	20	17	13
N.º de projetos financiados	3	5	3	4	3
Produção Científica e Divulgação					
N.º de Artigos em revistas internacionais referenciados na <i>Web of Science</i> (ISI-WoS)	38	47	71	85	82 ^(*)
N.º de Artigos em revistas internacionais não referenciados na <i>Web of Science</i> (ISI-WoS)	19	33	37	35	24
N.º de Artigos em revistas nacionais	10	13	15	9	7
N.º de Livros ou Capítulos de Livros por editoras estrangeiras	34	29	31	24	6
N.º de Livros ou Capítulos de Livros por editoras nacionais	23	18	27	25	15

(*) Valor ainda provisório.

Considero prioritárias as seguintes ações:

- Assegurar a implementação das políticas aprovadas em 2014 e refletidas no “Documento Orientador da Política Científica da FEP”.
- Apoiar ações e iniciativas que contribuam para que os Centros de Investigação da FEP obtenham a classificação de ‘excelente’ e aumentem a sua notoriedade.

- Incentivar os Centros de Investigação a integrarem todos os docentes ativos na investigação, promovendo sua a multidisciplinarietà, alargando-o a todas as áreas científicas da Escola, em articulação com a estratégia da FEP.
- Promover a articulação e o desenvolvimento dos cursos de mestrado e doutoramento com os Centros de Investigação da FEP.
- Aprofundar a política de afetação eficiente dos recursos humanos entre ensino e investigação, com impacto direto na distribuição do serviço docente.
- Face aos recursos orçamentais disponíveis
 - manter/reforçar as medidas de apoio à investigação, participação em conferências internacionais e publicação, em particular, de docentes não enquadrados em centros de investigação;
 - instituir prémios de mérito à publicação de trabalhos científicos nas áreas da Economia e da Gestão;
 - apoiar a organização de encontros científicos nacionais e internacionais.
- Manter o financiamento da investigação via uma percentagem das propinas pagas pelos orientandos de doutoramento na FEP.
- Promover a reflexão sobre subáreas estratégicas e emergentes para a investigação, e para as quais a FEP tenha potencial, competências e capacidade para assumir um papel de destaque a nível internacional.
- Fomentar o acesso a redes de investigação internacionais e a diversificação das fontes de financiamento, em articulação com a UP. Nomeadamente, apoiando:
 - a captação de projetos internacionais de investigação;
 - a participação em redes, consórcios e parcerias científicas internacionais;
 - a dinamização a investigação científica em contexto empresarial ou institucional.
- Aumentar a visibilidade da investigação desenvolvida na FEP, através da:
 - criação de um portal com informação atualizada sobre as publicações (e *Impact Factors*) e os projetos financiados;
 - divulgação periódica das novas publicações e da atividade científica da FEP (*FEP Research Newsletter*).

2.4. INTERNACIONALIZAÇÃO E ACREDITAÇÃO

A internacionalização da FEP operacionaliza-se em diversas dimensões. Se excluirmos a investigação que é eminentemente internacional e objeto de análise separada, a internacionalização da Escola engloba: (i) a oferta de programas internacionais, (ii) a participação em programas de mobilidade, (iii) a cooperação com parceiros internacionais (universidades estrangeiras), (iv) participação em redes exclusivas de escolas internacionais (QTEM), (v) o desenvolvimento de uma política de língua na Escola, (vi) a participação em processos de acreditação internacionais e (vii) a participação em *ranking* internacionais de escolas e de programas.

A internacionalização da FEP foi um dos principais pilares estratégicos no ciclo que agora termina. Em 2010, a FEP era uma Escola com influência eminentemente regional e estava quase tudo por fazer. Por isso, foi necessário um forte investimento em todas as dimensões acima referidas. Apesar desse esforço, 4 anos volvidos, o caminho que é necessário trilhar é ainda longo.

A Tabela 3 resume a evolução dos principais indicadores a este respeito, de onde se destacam alguns resultados. A FEP teve a capacidade para passar a oferecer mais 5 cursos internacionais totalmente lecionados em inglês: o *Master in Management* (criado de raiz com uma dupla titulação com a Kedge Business School, escola com tripla acreditação internacional), o *Master in Finance*, o *Master in Data Analytics*, o *Master in Economics (English track)* e o *PhD in Business and Management Studies*. Foi estabelecido um *Dual Diploma* com a Universidade de Milão para o Doutoramento em Economia. Adicionalmente, o número de disciplinas em inglês mais do que quadruplicou, criando uma base significativa para a captação de estudantes estrangeiros de mobilidade e de grau.

O portfólio de universidades parceiras foi reestruturado mediante critérios de bom funcionamento mas, sobretudo, de qualidade. Com base nesses critérios, foram excluídas 11 parcerias e estabelecidas 48 novas parcerias, das quais 30 com escolas de excelência (com pelo menos uma das creditações internacionais ou listada nos *rankings* do Financial Times).

Tabela 3 – Dados sobre a Internacionalização e a Acreditação na FEP, 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Programas Internacionais					
N.º de programas conjuntos ou em dupla titulação	0	0	1	2	2
N.º de programas internacionais lecionados em inglês	1	1	4	5	6
N.º de disciplinas com oferta de formação em inglês	30	40	63	115	122
Programas de Mobilidade					
N.º de estudantes em programas de mobilidade <i>out</i>	118	97	99	105	130
N.º de estudantes estrangeiros em programas de mobilidade <i>in</i>	111	114	129	156	236
N.º de docentes e investigadores em programas ou outras iniciativas de mobilidade <i>out</i>	2	2	2	2	2
N.º de docentes e investigadores estrangeiros em programas ou outras iniciativas de mobilidade <i>in</i>	12	10	5	13	13
N.º de docentes e investigadores estrangeiros a lecionar ou a investigar na FEP	49	52	62	59	n.d.
Estudantes e Diplomados Estrangeiros *					
Estudantes Estrangeiros para obtenção de grau					
N.º de estudantes estrangeiros de 1.º ciclo	37	32	27	20	20
N.º de estudantes estrangeiros de 2.º ciclo	63	51	46	71	79
N.º de estudantes estrangeiros de 3.º ciclo	8	14	12	22	26
Diplomados Estrangeiros					
N.º de Diplomados estrangeiros de 1.º ciclo	3	4	6	2	0
N.º de Diplomados estrangeiros de 2.º ciclo	15	15	14	12	23
N.º de Diplomados estrangeiros de 3.º ciclo	0	2	1	0	0
Cooperação com Universidades estrangeiras					
Novas parcerias assinadas	-	+6	+14	+20	+8
EQUIS	3	4	11	19	20
AACSB	3	4	9	15	20
TRIPLE CROWN	0	1	3	5	7
FINANCIAL TIMES	2	3	9	15	20
Parcerias Ativas	52	58	66	83	89
Escolas de Excelência (EQUIS, AACSB, FINANCIAL TIMES)	7	8	18	31	37
Iniciação dos processos de acreditação internacionais					
EQUIS		✓	✓	✓	✓
AACSB				✓	✓

A FEP passou a integrar a rede global de escolas de elevada reputação QTEM Masters Network – *Quantitative Techniques for Economics and Management*,¹ principal concorrente da prestigiada rede CEMS.

Iniciaram-se ainda os complexos processos de acreditação internacional: EQUIS e AACSB. A FEP e os seus programas passaram a integrar alguns dos principais *rankings* nas suas áreas: EDUNIVERSAL, *Ranking U-Multirank – Business e Best-Masters*.

Tal como os dados indicam, há ainda um longo caminho a percorrer. Há pois que intensificar a trajetória seguida nos próximos anos para permitir reforçar o posicionamento internacional da FEP. A este respeito considero crucial:

- Aumentar significativamente a atratividade da FEP para estudantes estrangeiros sendo necessário aumentar a quantidade e também melhorar a qualidade destes estudantes. Este salto qualitativo só será possível com o aumento da oferta ao nível do 1º ciclo e com o reforço do número de estudantes estrangeiros no 2º ciclo.
- Aumentar gradual mas rapidamente a oferta de disciplinas em inglês nas licenciaturas com o objetivo de permitir realizar todo o ciclo de estudos em língua inglesa.
- Consolidar a oferta de formação em língua portuguesa para estudantes estrangeiros.
- Aumentar o número de duplas titulações dos programas da FEP.
- Fomentar a mobilidade-out dos nossos estudantes alargando o leque de parcerias com escolas internacionais de excelência e criando incentivos adicionais à participação nestes programas.
- Criar uma *International Week* com a participação de toda a comunidade FEP, dando a conhecer aos nossos estudantes as nossas principais escolas parceiras e permitindo que os estudantes estrangeiros divulguem as suas escolas, países e culturas de origem.
- Aumentar o número de docentes estrangeiros a lecionar nos programas da FEP através uma estratégia conjunta e articulada com a PBS e do aumento de programas internacionais de mobilidade docente.
- Incentivar a mobilidade-out dos docentes da FEP, explorando as condições do programa *Erasmus +*.

¹ A rede QTEM integra as seguintes universidades: BI Norway (Noruega), *Goethe Universität* (Alemanha), *Universiteit van Amsterdam* (Holanda), *HEC Lausanne* (Suíça), *Solvay Brussels School* (Bélgica), *LUISS Guido Carli University* (Itália), *WASEDA University* (Japão), *University of Porto*, *MONASH University* (Austrália), *EDHEC Business School* (França), *Zhejiang University* (China) e *The Higher School of Finance and Management, RANEP* (Rússia).

- Explorar todo o potencial da participação na rede QTEM, promovendo a FEP junto dos parceiros da rede com vista a atrair estudantes e docentes e aumentar a empregabilidade internacional junto dos parceiros corporativos da rede, e incentivando os nossos estudantes explorar as oportunidades da rede.
- Melhorar a qualidade da comunicação interna e externa em inglês através da generalização da formação em inglês para docentes e trabalhadores não docentes e da criação de um serviço de tradução e *proof reading* integrado no *International Office*.
- Dar continuidade aos dois processos de acreditação internacional: EQUIS e AACSB. Na linha do Acordo recentemente assinado entre a Universidade do Porto, a FEP, a FEUP, a FDUP, a FPCEUP e a PBS, os processos de acreditação internacional devem ser dinamizados em cooperação com a PBS, mas com a liderança do processo pela FEP-UPorto, dado que é esta que detém as competências científicas na área.
- Criar condições para que a FEP e os seus mestrados passem a integrar os rankings do Financial Times e melhorem o seu posicionamento nos *rankings* onde já está presente.

2.5. ABERTURA AO EXTERIOR

A Abertura ao Exterior foi um dos vetores estratégicos prioritários desenvolvidos nos últimos 4 anos, devendo ser mantida. Neste âmbito desenvolveram-se iniciativas em várias vertentes: (i) criação da rede *Alumni*; (ii) criação do ESFEP – Estudos e Sondagens da FEP visando a prestação de serviços ao Exterior; (iii) organização de Conferências com temáticas de interesse ao grande público; (iv) organização anual – Abertura do ano Letivo e Dia FEP; (v) Implementação na maioria dos mestrados de Seminários com oradores convidados provenientes de empresas e outras instituições; (vi) Início dos protocolos de estágios curriculares para mestrados; (vii) colaboração ativa com outras Unidades Orgânicas na organização de eventos conjuntos, entre outros.

Neste âmbito proponho as seguintes linhas de ação:

- Prosseguir uma política forte de comunicação e imagem, com uma ação sustentada em recursos humanos e financeiros que permitam a promoção sustentada da imagem institucional e das atividades desenvolvidas na FEP, a nível nacional e internacional.

- Dinamizar a comunicação e a inserção da FEP nas Redes Sociais.
- Continuar a política de aproximação e diálogo com as autoridades locais e nacionais, participando na definição e implementação das políticas de desenvolvimento social, económico e cultural.
- Desenvolver a atividade de prestação de serviços do ESFEP – Estudos e Sondagens da FEP a empresas e outras instituições públicas e privadas, criando uma estrutura profissional de suporte para dinamizar as conexões com esses atores e captar projetos de interesse para a FEP.
- Dinamizar e consolidar a cooperação com as entidades do universo UPorto, nomeadamente Faculdades, institutos e centros de investigação e/ou de competências, como, por exemplo, com a UPTEC e INESC.
- No âmbito de formação contínua, organizar uma oferta sistemática de cursos livres, bem como cursos de verão em áreas com forte capacidade de atração de público externo.
- Envolver profissionais de grande prestígio em áreas com valor estratégico para a FEP, nomeadamente como professores Convidados e/ou Visitantes.
- Continuar a dinamizar a organização de conferências, seminários e debates com grande capacidade de atração de público e elevada visibilidade externa (como o Ciclo PolíticaMente e o Ciclo de Conferências com os ex-Ministros das Finanças do pós-25 de Abril de 1974).
- Continuar a dinamização da **Abertura do Ano Letivo** em outubro e o **Dia da FEP** em maio como grandes eventos de pertença interna, afirmação na UPorto e projeção na comunidade.
- Continuar a dinamizar e incentivar a participação de membros da FEP em debates e foros de visibilidade mediática e que contribuam para análises profundas e independentes de assuntos de interesse público.
- Continuar a desenvolver as atividades do SEREIA relacionadas com os *Alumni*, nomeadamente a realização de eventos *Alumni* no exterior de Portugal, em colaboração com escolas de elevado prestígio e as Embaixadas de Portugal, à semelhança do que se fez nos últimos anos em Madrid e/ou Londres.

- Aprofundar o desenvolvimento de Protocolos de Estágios curriculares (que aumentaram 172% entre 2010 e 2014), bem como de estágios de curta duração e profissionais para potenciar a ligação da Escola com o exterior e facilitar a aprendizagem e a integração no mercado de trabalho dos estudantes.
- Desenvolver e tornar mais visível ao exterior a ligação e colaboração entre a FEP e a PBS, assumindo explicitamente o seu carácter estratégico.

RELAÇÃO FEP – PBS

A relação FEP – PBS é fundamental para que a Faculdade cumpra integralmente a sua missão e fins. Deve, pois, iniciar-se um ciclo novo nessa relação que permita alavancar a posição institucional das duas Escolas, a nível nacional e internacional, de forma mais coordenada e articulada. Este ciclo deverá promover a implementação de uma estratégia de efetiva cooperação que privilegie a dimensão institucional. Esta relação tem uma história que não deve ser esquecida nem omitida e que se relaciona com a fusão entre as atividades de formação executiva da FEP/ISFEP e da EGP.

Considerando que:

- Em 2007, sob o patrocínio da reitoria, foi assinado um Acordo de Fusão entre a atividade formação executiva da FEP/ISFEP e a da EGP. Desse acordo ficou estabelecido que a EGP passaria a ter exclusividade na área de formação executiva e que a FEP ficaria com a exclusividade da formação conferente de grau nas áreas da Economia e da Gestão.
- Neste processo, a FEP tornou-se membro da Associação EGP-UPBS, tendo financiado a sua entrada, assim como a da reitoria e a da AAAFEP, no montante de 490 mil Euros provenientes da atividade do ISFEP.
- Em 2008, a EGP-UPBS adaptou os seus estatutos aos princípios do Acordo de Fusão, ficando consagrada a presença da FEP na Assembleia Geral, no Conselho Académico e no Conselho Geral.
- Em 2010, o novo Conselho Executivo da FEP assumiu, no seu plano estratégico, aprovado no Conselho de Representantes da FEP e no Conselho Geral da UPorto, que só uma relação privilegiada entre ambas as instituições poderia sustentar a criação de uma Escola de Negócios no seio da UPorto.

- Em 2011, a EGP-UPBS alterou os seus estatutos, retirando à FEP a capacidade de intervenção direta, passando esta para a UPorto, em discordância com o Acordo de Fusão. A salvaguarda dessa capacidade acabou por ficar consagrada no Acordo Regulamentar da participação da UPorto na EGP-UPBS, assinado entre o Sr. Reitor e os Diretores das Faculdades de Economia, Engenharia, Direito e Psicologia, mas sem qualquer envolvimento da PBS e seus estatutos.
- Em 2012, a EGP-UPBS promoveu uma nova alteração estatutária, reduzindo substancialmente a capacidade institucional de intervenção da UPorto na PBS.
- Em paralelo, a PBS desenvolveu uma nova Marca, afastando-se sucessivamente da marca FEP e da marca UPorto, tendo em todos os suportes de comunicação institucional a marca PBS (o seu logotipo) deixado de estar relacionada com a marca FEP e/ou com a marca U.Porto.
- Em 2013, neste contexto de crescentes dificuldades no relacionamento da FEP com a PBS, ocorreu o Fórum PBS que redundou no Protocolo de Cooperação, assinado em março de 2014, entre, por um lado, a reitoria e as Faculdades de Economia, Engenharia, Direito e Psicologia e, por outro, a PBS.
- Esse acordo passou a definir: (i) as condições de relacionamento e utilização dos recursos da FEP pela PBS, e vice-versa; (ii) a obrigatoriedade de coordenação com a FEP dos processos de acreditação internacional, entre outros.
- Em fevereiro de 2015 e apesar desse acordo, a UPorto e a FEP foram confrontadas com uma nova proposta de alteração estatutária por parte da EGP-UPBS que, para além de corrigir inconsistências existentes nos estatutos em vigor e de propor melhorias no modelo de governação da escola, também previa a possibilidade de concessão de graus de Mestrados (MSc). Em virtude da tomada de posição da FEP e da UPorto esta última pretensão foi abandonada.

Torna-se notório que a relação com a PBS tem sido próxima, com um percurso difícil, não deixando de ser estratégica para a prossecução da missão da FEP. A proximidade resulta da participação permanente do Executivo da FEP no Conselho Geral da PBS e em todos os momentos de tomada de decisão no interior da UPorto sobre este *dossier*. É ainda próxima pelo número de docentes da FEP que são fundamentais e sustentam a atividade da PBS no ensino e na investigação. As dificuldades advêm da incapacidade de se chegar a um entendimento sobre o modo como as duas Escolas se podem articular, visando o

aproveitamento de potenciais sinergias e a maior equidade entre custos e benefícios na partilha de recursos. As dificuldades também resultam da presença de um complexo conflito de interesses institucionais e privados.

Neste contexto, considero prioritário:

- Iniciar um ciclo novo no relacionamento FEP - PBS que promova a implementação de uma estratégia de efetiva cooperação entre as Escolas e que privilegie a dimensão institucional.
- Concretizar o grupo de trabalho com vista à obtenção das acreditações internacionais, sob liderança da FEP uma vez que é a Unidade Orgânica da UPorto que tem recursos e competências científicas na área;
- Promover uma estratégia conjunta e articulada com a PBS que permita a contratação de docentes estrangeiros;
- Equacionar os termos do acolhimento do CEF.UP na PBS de modo a que esta esteja articulada com toda a estratégia de relacionamento da FEP com a PBS, no respeito dos regulamentos e acordos em vigor.

2.6. RECURSOS

Para desenvolvimento da sua missão a FEP tem à sua disposição recursos financeiros, instalações, centro de documentação, informação e arquivo e tecnologias de informação, para além das Pessoas que são o seu centro nevrálgico (e objeto de análise separada). Todos estes recursos concorrem para que o contexto da investigação, do ensino e da transferência do conhecimento para o exterior seja potenciador dessas mesmas atividades.

Os últimos quatro anos foram muito desafiantes a este nível. Os recursos financeiros colocados à disposição da faculdade por via do Orçamento de Estado, a principal fonte de financiamento da Escola, sofreram cortes muito significativos, exigindo um maior rigor e eficiência na sua utilização. As instalações, em particular o Edifício Principal devido ao seu elevado grau de degradação, exigiram a adoção de uma visão integral enquadradora da sua requalificação, em permanente diálogo com Direção-Geral do Património Cultural (Ex-

IGESPAR). O Centro de Documentação, Informação e Arquivo e as Tecnologias de Informação da FEP foram objeto de medidas que permitiram melhorar a qualidade dos serviços prestados.

2.6.1. RECURSOS E SUSTENTABILIDADE FINANCEIROS

Durante o ciclo que agora termina, num contexto de profunda crise económica e de fortes restrições orçamentais, a gestão rigorosa dos meios financeiros e outros recursos permitiu dotar a FEP da situação económico-financeira muito sólida, apesar de:

- terem sido efetuados investimentos bastante significativos, de onde se destaca a obra de reabilitação da cobertura do Edifício Principal e do Salão Nobre, a requalificação e intervenção no espaço entre a FEP e a FEUP, o projeto global de requalificação do Edifício e a aquisição de mobiliário para a biblioteca, de equipamento informático, do sistema de áudio e som para o Salão Nobre e do sistema de vídeo-conferência;
- se ter verificado um contexto fortemente restritivo: entre 2010 e 2014 a redução da dotação do OE ascendeu a 21%, apenas acompanhada por uma redução dos custos com pessoal de 8,4%, o que determinou que a taxa de cobertura dos custos com pessoal pelas transferências do OE tenha caído de 80,4% em 2010 para 69,7% em 2014;
- ter sido necessário um elevado esforço financeiro com vista à implementação da estratégia de internacionalização da FEP (acreditações, quotas de associado nas agências internacionais EFMD e AACSB, participação em conferências organizadas por estas agências, visitas a parceiros internacionais, participação em competições de resolução de casos, entre outras atividades);
- a Faculdade ter investido significativamente no apoio à participação dos docentes em Conferências Internacionais e no reforço da comunicação da marca FEP a nível nacional e internacional nos últimos anos.

Tabela 4 – Dados económico-financeiros da FEP, 2010-2014

(valores em euros)	2010	2011	2012	2013	2014
Resultados e Indicadores Económicos					
Resultados Líquidos	378.611	1.110.734	161.194	531.406	724.574
Resultados Operacionais	310.473	1.052.050	82.161	396.415	604.173
Cash-Flow (RL+Amortizações+Provisões)	957.667	1.633.969	769.451	1.073.308	1.261.157
EBITDA (RO+Amortizações+Provisões)	889.528	1.575.285	690.418	938.317	1.140.756
Disponibilidades e Fluxos de Caixa					
Depósitos em Instituições Financeiras e Caixa	1.834.384	1.948.438	1.780.240	2.594.929	3.166.092
Variações de Caixa e seus equivalentes	716.951	114.055	-168.199	814.690	571.162
Financiamento da Atividade					
Transferências e Subsídios Correntes Obtidos					
- Orçamento de Estado	7.723.934	6.882.762	5.221.789	6.067.062	6.130.579
- Outros	630.955	508.314	518.097	536.386	555.869
Receitas Próprias	4.052.171	4.508.274	4.999.257	4.797.496	4.943.777
<i>Total</i>	<i>12.407.060</i>	<i>11.899.350</i>	<i>10.739.143</i>	<i>11.400.944</i>	<i>11.630.224</i>
Indicadores de Financiamento					
Financiamento OE/Financiamento Total	0,67	0,62	0,53	0,58	0,57
Financiamento OE/Custos com Pessoal	0,80	0,82	0,65	0,70	0,71
Financiamento OE/ Estudantes (Euros)	2,81	2,81	1,34	1,53	1,52

A FEP tem atualmente disponibilidades de caixa que ascendem a 3,17 milhões de Euros, o que representa um acréscimo de 1,33 milhões de Euros face ao final de 2010. A FEP não detém empréstimos junto de instituições financeiras.

A Tabela 4 resume a evolução dos principais indicadores económicos e financeiros da FEP entre 2010 e 2014 e que constam dos Relatórios Anuais de Gestão que se tornaram públicos neste período pela primeira na FEP. Garantir a transparência na prestação de contas e a divulgação sistemática dos resultados obtidos a toda a comunidade FEP foi um valor que o Executivo seguiu neste período e o qual pretendo aprofundar no próximo mandato.

Esta sólida posição financeira corporiza a necessidade de constituir meios de autofinanciamento de investimentos futuros (por exemplo, reabilitação do Edifício Principal e internacionalização), num contexto onde a redução da dependência face ao financiamento público é essencial para que as instituições públicas, como a FEP, possam determinar o seu percurso estratégico.

Durante o próximo mandato serão desenvolvidas várias iniciativas de gestão que aumentem a captação de receitas próprias, dinamizando a capacidade de trabalho e de iniciativa empreendedora da FEP. A este respeito pretende-se aumentar a autonomia financeira face ao

financiamento direto do Estado através de maior geração de receitas próprias e da diversificação das fontes de receitas, e implementar o Controlo de Gestão nas atividades da FEP.

Para tal, considero imprescindíveis as seguintes ações:

- Desenvolver políticas alternativas de captação de receitas estreitando as relações com as empresas e outras instituições, nomeadamente através da rede *Alumni* e da expansão das atividades do ESFEP.
- Desenvolver ações específicas de captação de receitas através de patrocínio ou mecenato. Neste domínio, um quadro da FEP deverá receber formação específica em *Fundraising* universitário.
- Participar com projetos potencialmente vencedores em programas internacionais competitivos, em particular no âmbito dos programas Horizonte 2020 da Comissão Europeia, que incrementem as receitas associadas a financiamentos para as diversas atividades da FEP.
- Aplicar um Sistema de Controlo de Gestão baseado em centros de custos e proveitos que permita aferir com rigor a evolução das atividades dos serviços, departamentos e cursos da FEP. Este sistema está a ser desenvolvido há vários anos pela Reitoria, mas urge aplicá-lo e torná-lo consequente na gestão da FEP.
- Continuar a garantir a transparência na prestação de contas e a divulgação sistemática dos resultados obtidos a toda a comunidade FEP.

2.6.2. INSTALAÇÕES

Nos últimos quatro anos foram efetuados investimentos expressivos nas instalações, destacando-se a obra de reabilitação da cobertura do Edifício Principal e do Salão Nobre, a requalificação e intervenção no espaço entre a FEP e a FEUP (em cooperação com esta Faculdade, com a Reitoria e o Banco Santander), o projeto global de requalificação do Edifício Principal e a contratualização de programa integrado de manutenção periódica do Edifício das Pós-Graduações.

No que respeita ao Edifício Principal, o avançado estado de degradação e as diversas intervenções pontuais não integradas efetuadas no passado motivaram o Executivo a contratar

uma equipa responsável por elaborar um projeto global de requalificação do edifício e de o apresentar e defender junto do organismo da tutela, pelo facto de se tratar de um monumento de interesse nacional. O Projeto Global de Reabilitação do Edifício Principal da FEP, da responsabilidade da FAUP, obteve a aprovação da Direção-Geral do Património Cultural (EX-IGESPAR), estando, assim, cumprida a primeira condição necessária para que se possa proceder à reabilitação global do edifício. O projeto está pronto para ser implementado sendo agora necessário garantir o seu financiamento.

Nos próximos anos, para valorizar e desenvolver as instalações da FEP proponho as seguintes ações:

- Assegurar, em cooperação com a Reitoria, a requalificação e posterior manutenção do edifício em acordo com o Projeto Aprovado, nomeadamente, a modernização dos anfiteatros e salas de aulas; a reorganização funcional dos espaços em particular dos serviços; e a intervenção nos espaços comuns, no mobiliário, na sinalética e nas zonas verdes envolventes. A requalificação deve ser entendida como uma oportunidade para desenvolver a qualidade pedagógica do ensino da FEP. Para este efeito, e dada a natureza da intervenção proponho que as instalações sejam encerradas pelo período estritamente necessário à realização da obra.
- Promover, em cooperação com a Reitoria, a construção de uma residência universitária nos terrenos contíguos ao parque de estacionamento dos docentes e trabalhadores que, para além de aumentar a capacidade de acolhimento de estudantes estrangeiros, permita retirar a cantina dos Serviços Sociais da UP do Edifício Principal.
- Angariar Mecenas para as salas como forma de captar verbas para desenvolvimento da investigação da Escola.
- Garantir, em cooperação com a FEUP e a Reitoria, a manutenção do projeto de requalificação urbana paisagística e ambiental do espaço entre a FEP e a FEUP, melhorando a atmosfera do Pólo da Asprela.
- Estudar, em cooperação com a FEUP e a Reitoria, a possibilidade de requalificar a *Casa de Lamas* (equipamento integrado no espaço da requalificação ambiental do Pólo da Asprela), unindo as comunidades estudantes e ex-estudantes das Faculdades aí sediadas.

- Melhorar as condições físicas de acolhimento dos Organismos Estudantis e dos Serviços e garantir zonas sociais e serviços de bar, bem como zonas adequadas para fumo no exterior da Faculdade.
- Instalar uma sala de convívio para uso de professores e outros trabalhadores.
- Melhorar a acessibilidade e a mobilidade de portadores de problemas de locomoção nos dois edifícios e jardins da FEP.
- Garantir a sustentabilidade ambiental da FEP, reforçando a eficiência energética e assegurando os espaços verdes, nomeadamente a manutenção do novo Parque da Asprela localizado entre a FEP e a FEUP e a execução da recolha de resíduos de acordo com a legislação mais avançada.

2.6.3. CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO, INFORMAÇÃO E ARQUIVO

A FEP detém um Centro de Documentação, Informação e Arquivo (CDIA) que disponibiliza o acesso a um conjunto muito expressivo de bases de dados estatísticas e bibliográficas e de serviços bibliotecários que a tornam uma biblioteca de referência a nível nacional na área da Economia e da Gestão. Esta é uma condição necessária e crucial para o desenvolvimento das atividades de investigação e ensino com os padrões de exigência e qualidade compatíveis com o presente Programa.

Numa perspetiva de melhoria contínua, ao longo dos últimos quatro anos foi feito um investimento significativo na aquisição de mobiliário e de uma estrutura de arquivo de elevada capacidade para a biblioteca bem como na aquisição de novas bases de dados.

Para continuar a melhorar o Centro de Documentação, Informação e Arquivo da FEP, proponho as seguintes ações:

- Divulgar os recursos existentes, sobretudo desde os estudantes, desde a sua entrada nos diferentes cursos.
- Acompanhar o desenvolvimento do CDIA da Faculdade, desenvolvendo o arquivo digital e o acesso *online* às revistas científicas, com introdução crescente das novas tecnologias nos equipamentos físicos da Universidade, nos processos administrativos e nos métodos de ensino.

- Promover as sinergias no acesso as Bases de Dados bibliográficas e estatísticas previstas no memorando de entendimento que visa a criação do Consórcio das Universidades do Norte – UniNorte, constituído pelas Universidades do Porto, Minho e Trás-os-Montes e Alto Douro, potencialmente gerador de elevadas reduções de custos, por um lado, e de um acesso a um ainda melhor e maior leque de bases de dados, por outro.
- Criar espaços afetos ao CDIA que permitam o desenvolvimento de atividades de grupo. Equacionar a possibilidade de afetar o piso 3 do Edifício Principal para o efeito.
- Criar uma sala de mercados na FEP, à semelhança do que é feito nas melhores escolas de negócios internacionais, com acesso a um *quote-vendor* (Bloomberg ou Reuters) para potenciar a qualidade do ensino e da investigação.

2.6.4. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

A FEP.UP investiu recursos humanos e materiais que lhe permitiu ter capital humano e tecnológico de elevado valor. Temos assistido a um funcionamento praticamente ininterrupto de toda a infraestrutura tecnológica, de servidores, redes e impressão. Tal só foi possível com um esforço continuado de antecipação de problemas e de implementação de serviços modernos e redundantes que, apesar de não serem visíveis para o utilizador final, são garantia de operacionalidade e eficiência de forma transversal a toda a escola. Os recursos humanos têm sido inexcedíveis na concretização dos projetos e na resposta a problemas de docentes, estudantes e serviços. Nos últimos anos o SIFEP foi chamado a desenvolver aplicações informáticas para modernização, automatização e eficiência dos vários serviços da FEP.

Recentemente, a Faculdade foi confrontada com a inclusão das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) nos serviços partilhados da UPorto (SP.UP). A opção pela manutenção de *knowhow* na FEP, até para apoio aos serviços, com a criação do GADti (Gabinete de Análise e Desenvolvimento de Tecnologias de Informação), demonstrou ter sido uma decisão acertada. Prova disso é a recente alteração de estratégia da UPorto ao autonomizar as TICs na UPdigital, retirando assim esta importante valência dos SP.UP.

Este esforço contínuo e atento, de antecipação e de pro-atividade, deve ser mantido com o novo quadro da Universidade Digital da Universidade, não permitindo que o patamar atingido ao nível das TICs seja abandonado com a aglutinação de recursos e serviços da UPDigital.

A comunidade FEP deve poder beneficiar de um ambiente de estudo e investigação motivador, estimulante e exigente, o que exige equipamentos adequados. Devemos disponibilizar infraestruturas de grande qualidade em consonância com a nossa ambição, o que inclui biblioteca, conteúdos e equipamentos atualizados, incluindo PC's e infra-estruturas de tecnologias de informação e comunicação de última geração.

Tendo em vista a melhoria das tecnologias de informação ao dispor da comunidade FEP pretendo implementar as seguintes ações:

- Estabelecer com a recém-criada Universidade Digital da UPorto mecanismos eficientes de comunicação.
- Promover com a Universidade Digital a existência de um especialista de informática responsável pelos *dossiers* tecnológicos e de informação da FEP.
- Continuar a política de renovação dos equipamentos servidores e de comutação, assumindo a aquisição de novos equipamentos sempre que a curto prazo o investimento seja recuperado.
- Prosseguir a política de virtualização de serviços, que tem tido assinalável sucesso.
- Reduzir o impacto energético e custos de manutenção com a unidade de corrente ininterrupta, *UPS*.
- Continuar com a política de impressão distribuída, implementando novos serviços e estendendo a rede oferecida, caso necessário.
- Implementar o pagamento por Multibanco de quotas de impressão, disponibilizando o serviço de impressão sem limitações.
- Negociar condições privilegiadas de acesso a linhas de financiamento e a pacotes de produtos informáticos, em particular computadores portáteis e *tablets*, para estudantes, docentes e trabalhadores.
- Oferecer aos docentes, em próximas substituições de computadores por obsolescência, a possibilidade do novo computador ser portátil.
- Equipar as salas de aula com equipamentos audiovisuais que promovam a adoção de novas metodologias pedagógicas, em simultâneo com a requalificação do Edifício Principal.

2.7. ORGANIZAÇÃO E MODELO DE GESTÃO

A implementação das grandes linhas estratégicas que proponho exige a adoção de uma organização dinâmica e potenciadora das muitas forças da FEP ao nível das Pessoas e dos recursos à sua disposição e de um modelo de gestão ajustado aos desafios futuros.

2.7.1. DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

No que respeita ao desenvolvimento da organização pretendo:

- Reunir uma **Equipa no Conselho Executivo** que garanta uma gestão coesa, empenhada e tecnicamente competente que respeite toda a comunidade e consiga a união e a mobilização da Faculdade na busca de metas ambiciosas.
- Mobilizar a comunidade FEP, desenvolvendo a comunicação interna e uma política de constante diálogo e de informação do processo de decisão.
- Desenvolver a **UAG (Unidade de Apoio à Gestão)**, integrando representantes de todos os serviços da FEP,² de modo a garantir uma maior e melhor articulação na concretização das funções respetivas, além de continuar a garantir a articulação com os **SPUP (Serviços Partilhados da UPorto)**.
- Estabelecer um painel de indicadores de gestão em estreita colaboração entre o Conselho Executivo, o **GMCA** (Gabinete de Melhoria Contínua e Acreditações) e os vários serviços da FEP. Com base nos indicadores utilizados (ensino, investigação, recursos humanos, recursos financeiros, recursos físicos, empregabilidade, internacionalização, etc.) propor processos de monitorização e melhoria contínua para instalar e consolidar uma cultura de excelência em toda a organização. Nesse âmbito, deve-se ainda:

² A atual UAG visa apenas auxiliar a ligação da Faculdade com os SPUP, com vista a facilitar a introdução de processos e procedimentos comuns e transversais a todas as Faculdades, garantindo-se autonomia de decisão da FEP e disseminação de boas práticas visando a qualidade dos serviços e a melhoria contínua dos processos. A UAG dispõe atualmente de 4 trabalhadores que efetuam a ligação com os SPUP nas seguintes áreas: Serviços Financeiros, Manutenção e Obras, Serviços de Recursos Humanos e UPdigital.

- Dar continuidade ao processo de certificação de qualidade junto da A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior em Portugal.
- Dar continuidade aos processos de certificação internacional, EQUIS (EFMD) e AACSB, que garantam a terceiros a adoção pela FEP das melhores práticas internacionais de monitorização e melhoria contínua de processos e atividades.
- Desenvolver exercícios de comparação de desempenho com as principais escolas de Economia e Gestão nacionais e internacionais, nomeadamente as afiliadas na EFMD e na AACSB.
- Apoiar todos os Centros de Investigação sediados na Faculdade nos processos de avaliação e certificação internacional em que se encontrem envolvidos ou que pretendam vir a desenvolver.
- Dar continuidade à exposição e integração da FEP nos *rankings* da área da Economia e da Gestão, visando colocar a Escola no *ranking* do Financial Times no mais curto espaço de tempo.
- Realizar inquéritos regulares de recolha de informação, nomeadamente sobre a satisfação e qualidade dos serviços prestados pela FEP em acordo com as exigências dos processos de acreditação internacional.

2.7.2. DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GESTÃO

No que respeita ao desenvolvimento do modelo de gestão pretendo:

- Garantir a inclusão no Modelo de Gestão das metas e propostas de ação de qualidade de candidaturas concorrentes, bem como metas ou propostas sugeridas pelo Conselho de Representantes.
- Desenvolver práticas de gestão baseadas no planeamento estratégico e operacional e no estabelecimento de objetivos e metas que, com adequado controlo de gestão, permitam efetuar periodicamente a análise de desvios por forma a introduzir atempadamente as correções necessárias.
- Desenvolver o Sistema de Controlo de Gestão baseado em centros de custos e proveitos que permita aferir com rigor a evolução das atividades dos vários serviços, departamentos e cursos da FEP.

- Garantir boas práticas de gestão e a responsabilização dos membros do Conselho Executivo e dos trabalhadores não docentes com funções dirigentes pelo cumprimento das regras legais nos termos do quadro legal em vigor.
- Garantir o reporte transparente e atempado das atividades e contas relativamente às funções exercidas.
- Promover um programa de formação em Gestão Universitária a todos os elementos do Conselho Executivo, Diretores de Serviço e docentes em cargos de gestão.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Programa presta um tributo à história que a FEP construiu ao longo dos seus mais de 60 anos. O trabalho dos últimos 4 anos lançou a Escola num ciclo novo de desenvolvimento, mais consentâneo com um mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Este ciclo recente apoiou-se na excelência das Pessoas que constituem a FEP – Estudantes, Docentes e Trabalhadores não docentes –, alavancando o seu potencial no ensino/aprendizagem, na investigação e na ligação ao exterior.

A FEP detém hoje uma oferta de cursos, parcerias internacionais e um conjunto de atividades extracurriculares que potenciam a empregabilidade e internacionalização das carreiras profissionais dos seus graduados e também a sua cidadania plena. Um corpo docente de excelência permite a ambição de posicionar a FEP entre as melhores escolas de Economia e Gestão. Ao nível da organização, a FEP dispõe hoje de serviços mais modernos e Trabalhadores não docentes altamente competentes capazes de contribuir ativamente para os grandes desafios que enfrentamos. A solidez financeira permite projetar novas possibilidades estratégicas mais sustentadas. A FEP é hoje mais exigente, mais internacional, mais aberta e ligada ao exterior, mais reconhecida nacional e internacionalmente.

É preciso agora consolidar a mudança e prosseguir este percurso de exigência e ambição. Urge continuar os processos de internacionalização e de acreditação para projetar a escola para além de uma influência meramente regional. Urge desenvolver e aprofundar as ligações com empresas e instituições para encontrar novas oportunidades de colaboração e de geração de receitas. Urge prosseguir a melhoria e desenvolvimento contínuo do ensino e da investigação para alinhar a FEP com as melhores práticas internacionais. Urge requalificar o Edifício principal para melhorar as condições de trabalho e suportar novas práticas pedagógicas. Urge melhorar a coordenação e a colaboração com a PBS para realizar todo potencial estratégico para as duas instituições. Urge criar um espaço de maior liberdade, responsabilidade e realização para todas as pessoas que fazem a FEP e a quem quero mobilizar nesta ambição, porque todos somos poucos para o que ainda há a fazer.