

**U. PORTO**

FACULDADE DE LETRAS  
UNIVERSIDADE DO PORTO



**Enfrentar desafios com o olhar no futuro**

**Programa de Ação**

**2014-2018**

# **Enfrentar desafios com o olhar no futuro**

## **Programa eleitoral e de ação para o período de 2014-2018**

**Candidatura ao cargo de Diretor da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, no âmbito do concurso aberto por Edital de 5 de setembro de 2014, ao abrigo dos artigos 18.º, n.º 1 e 67.º, n.º 1 dos Estatutos da FLUP**

Setembro 2014



**CÂNDIDA FERNANDA ANTUNES RIBEIRO**

**(Professora catedrática da FLUP)**

## SUMÁRIO

Introdução	5
1. Missão da FLUP e competências do Diretor	7
2. Ensino e formação	8
3. Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D+i)	11
4. Transferência de Conhecimento / Terceira Missão	13
5. Gestão institucional	15
5.1. Organização e funcionamento internos – visão geral	16
5.2. Estrutura dos serviços	16
5.3. Gestão académica	17
5.4. Gestão de recursos humanos	18
5.5. Gestão financeira	19
5.6. Gestão de informação	20
5.7. Gestão de espaços, equipamentos e recursos materiais	22
6. Relações e comunicação com o exterior	23
Considerações finais	26

## Introdução

A sociedade digital e em rede em que vivemos é moldada por dois paradigmas que, desde meados do século passado, têm vindo a mudar estruturalmente a vida de todos nós: o paradigma tecnológico e o paradigma da complexidade. Por um lado, vivemos ao sabor de uma evolução cada vez mais acelerada das tecnologias e das redes de comunicação, o que se traduz numa mudança rápida e num dinamismo constante; por outro lado, vivemos num quadro de complexidade, desafios, novas ideias e novas formas de relacionamento e atitudes, que não conseguimos dominar totalmente, dada a circunstância de sermos atores do processo e não termos suficiente distanciamento crítico para refletir sobre ele.

Neste quadro, conceitos como *instabilidade, mudança, incerteza e insegurança* estão na ordem do dia e constituem fatores de risco, a par de outros como *inovação, empreendedorismo, sucesso e globalização*, que funcionam como motivadores de ação e, segundo alguns, de desenvolvimento e progresso.

As instituições do ensino superior não podem alhear-se deste pano de fundo em que se inserem (os jovens que elas acolhem trazem consigo muitos dos traços desta sociedade pós-moderna e hedonista), mas têm igualmente de ter em conta, para a sua gestão e funcionamento, o enquadramento jurídico que lhes dá suporte enquanto entidades orgânicas, que têm uma missão muito própria e, portanto, identitária.

Assim, a gestão da Faculdade de Letras da Universidade do Porto (FLUP) tem de reger-se e estar conforme às disposições do *Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES)*, dos *Estatutos da Universidade do Porto*, dos seus próprios estatutos e demais legislação aplicável ao ensino superior em geral e às universidades em particular. Este enquadramento legal, como sabemos, está longe de ser estável e duradouro,

constituindo, por isso, um dos fatores de instabilidade e de incerteza com que temos, naturalmente, de lidar. Por seu turno, a situação económica e financeira do País acrescenta novos elementos de incerteza e insegurança à gestão das instituições, em especial à das instituições públicas, desde logo pelos constrangimentos e reduções orçamentais que se apresentam como uma ameaça permanente.

A situação financeira da FLUP é hoje bastante mais confortável do que a de há quatro anos e meio atrás, quando a anterior direção iniciou funções. O esforço de recuperação foi notável e o crescimento significativo. Partindo deste patamar de conforto e não havendo novas reduções orçamentais, podemos ter a veleidade de estabelecer como **objetivo central – o enriquecimento da FLUP**: o enriquecimento pelo desenvolvimento científico e cultural e o enriquecimento pelo aumento de receitas próprias.

Sendo certo que, em alguns aspetos materiais, a situação de crise causa constrangimentos, não é menos verdade que em momentos de dificuldades, agindo com determinação, alguma energia e criatividade se podem encontrar soluções inovadoras e conseguir resultados muito positivos. Esta é também uma das nossas apostas.

O programa de ação que apresentamos não é, de modo algum, um plano estratégico (esse já foi elaborado e enquadrado no da U.Porto, embora seja expectável que venha a ser revisto e ajustado pela nova equipa reitoral em diálogo com as faculdades), nem sequer um plano de atividades, pois para tal teríamos que ter em paralelo um orçamento minimamente realista. Constitui-se mais como um projeto para um futuro bastante incerto, que pode não ter condições para ser totalmente implementado, fruto dos constrangimentos conjunturais dos próximos anos. Mas, mesmo assim, julgamos ser nosso dever apresentar a **visão que temos para a FLUP**, as ideias que pensamos ser possível concretizar, mesmo com limitação de meios, e as ações que, em equipa, desejamos levar avante.

## 1. Missão da FLUP e competências do Diretor

A missão da FLUP é definida nos seus Estatutos (art. 2º), aprovados em 2009 e publicados no *Dário da República. 2ª série*, de 20 de novembro do mesmo ano, da seguinte forma:

“1 – A FLUP é uma escola de ensino superior universitário vocacionada para o ensino, para a investigação e para a criação cultural nas áreas das Ciências Sociais e Humanas, da Filosofia, das Línguas e das Humanidades em geral, realizando esta actividade num espírito de serviço público, em ordem a contribuir para o desenvolvimento científico, cultural, social e económico, nacional e internacional.

2 – A FLUP pretende afirmar-se e ser reconhecida como uma escola de referência nacional e internacional, quer ao nível da educação e investigação científica, quer ao da criação, transmissão e difusão da cultura e ciência”.

Para dar cumprimento a esta missão prossegue os seguintes fins, plasmados estatutariamente no art. 3º:

- “a) A formação humana, cultural, científica, pedagógica e técnica;
- b) O desenvolvimento e realização da investigação fundamental e aplicada nas áreas que lhe são próprias;
- c) A prática constante da liberdade, do espírito crítico, da atitude de problematização e da avaliação constitutiva da actividade científica, cultural e social;
- d) O aprofundamento das relações e da cooperação com diversas instituições, grupos e actores da região em que se insere, através tanto da investigação aplicada quanto da prestação de serviços, tendo em vista uma valorização recíproca;
- e) O intercâmbio cultural, científico e técnico, no âmbito da UP e das universidades portuguesas, tendo em vista a aproximação entre os povos em geral e, de forma muito especial, os dos países de língua oficial portuguesa e os dos países europeus”.

É dentro do respeito por este enquadramento estatutário que pensamos devem ser desenvolvidas as funções do diretor da FLUP (definidas no artigo 18º dos Estatutos) e promovidas as ações a levar a cabo pelo Conselho Executivo e pelo Conselho Científico aos quais preside.

A missão da FLUP não pode, nem deve, esquecer o seu passado mais longínquo, que remonta a 1919, ano da criação da primeira Faculdade de Letras no âmbito da ambiciosa política republicana para a instrução pública, e tem a sua origem direta na refundação de 1961, que devolveu ao Porto o ensino superior das Humanidades. As ações que queremos realizar procurarão honrar este legado de várias décadas e tendo isso presente continuaremos a agir no sentido de manter a FLUP no lugar que já alcançou, o da melhor Faculdade de Letras do País.

Nos pontos seguintes abordamos os aspetos que consideramos fundamentais no campo do ensino e formação; da investigação, desenvolvimento e inovação; da transferência de conhecimento ou “terceira missão”; da gestão institucional, nas suas múltiplas vertentes; e das relações e comunicação com o exterior, nomeadamente com parceiros da cidade, da região, do País e internacionais, no que toca a atividades culturais, sociais, desportivas, de lazer e outras. Em cada um destes *itens*, indicamos medidas concretas que procuraremos implementar, sempre que a situação financeira o permita. Por uma questão de maior legibilidade, assinalamos em itálico as ações que nos propomos pôr em prática.

## **2. Ensino e formação**

Após a reestruturação de fundo operada por força da implementação do Processo de Bolonha, a FLUP reorganizou a sua oferta formativa, investindo bastante na formação pós-graduada, em sintonia, aliás, com a estratégia seguida pela Universidade do Porto, no sentido de se afirmar e ser reconhecida como uma universidade de investigação.

A partir de 2011-2012 iniciou-se o processo de avaliação pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) dos ciclos de estudo em



funcionamento, processo que só estará terminado em 2015-2016 e que até agora tem obtido resultados muito positivos. Por outro lado, os novos ciclos de estudo propostos à A3ES foram também objeto de aprovação sem problemas significativos.

Em matéria de avaliação dos ciclos de estudo, consideramos importante implementar, progressivamente, uma *estrutura de apoio à elaboração dos relatórios de autoavaliação*, em articulação com o serviço de Formação e Organização Académica da Reitoria da U.Porto.

A situação da **oferta formativa conferente de grau**, se bem que seja considerada de qualidade, quer pelos estudantes que concorrem ao ensino universitário – vejam-se os recentes resultados obtidos no acesso ao ensino superior, em que a FLUP preencheu todas as vagas em todas as licenciaturas –, quer pelas entidades a quem compete a avaliação, quer ainda por todos aqueles que pretendem melhorar as suas competências académicas e científicas e aumentar o seu conhecimento, inscrevendo-se em mestrados e doutoramentos, não pode considerar-se, do nosso ponto de vista, completamente estável e resolvida. Se nos casos dos 1<sup>os</sup> ciclos (licenciaturas), a situação se pode considerar boa e o esforço deverá ser concentrado, sobretudo, na melhoria da qualidade (do ensino, do funcionamento administrativo, dos apoios aos estudantes, etc.), quanto à formação pós-graduada é nosso entendimento que, em alguns casos, deverá promover-se uma racionalização da oferta formativa, não havendo tanta diversificação de programas de segundo e terceiro ciclos, mas antes uma aposta em formações com novas valências, recorrendo a parcerias com outras unidades orgânicas (UO) da U.Porto ou mesmo outras universidades. Nesta matéria, parece-nos de crucial importância o papel do Conselho Científico, órgão ao qual cabe definir as linhas gerais da política científica da FLUP, tendo em conta as necessidades do país e da região, mas também valorizando saberes que uma Faculdade como a FLUP tem obrigação de não deixar extinguir.

A título ilustrativo podemos apontar como interessante para a FLUP *a criação de formação de primeiro ou segundo ciclo em áreas como os Estudos Artísticos (uma aposta perdida há alguns anos atrás), as Indústrias Criativas, os Estudos Editoriais ou a Conservação e Restauro, todas elas passíveis de parcerias com outras UO da U.Porto.*

Um fator essencial para a melhoria da qualidade e a reorganização/renovação da oferta formativa é, sem dúvida, o **corpo docente**. É exigência da A3ES e da legislação recentemente promulgada (Decreto-Lei n.º 115/2013, de 7 de agosto) que os ciclos de estudos em funcionamento tenham um *corpo docente qualificado (com grau de doutor), especializado (com investigação e produção científica na área da docência) e estável (com ligação à instituição há mais de 3 anos)*. Ora, estes requisitos devem nortear a política de contratação e promoção do pessoal docente, para podermos “criar escola” no verdadeiro sentido da expressão e distribuir, internamente, de forma equilibrada, as atividades de docência e de investigação. É certo que estas orientações podem ficar comprometidas por questões orçamentais e o recurso a trabalho precário e a contratos de curta duração é, por vezes, inevitável. Mas, desejamos que isso seja a exceção e não a regra!

Para além da formação graduada, uma das grandes apostas da FLUP nos últimos anos tem sido a **educação contínua** e a promoção de cursos livres, numa lógica de aprendizagem ao longo da vida, tão necessária num mundo em mudança constante como aquele em que vivemos. Também neste campo, em que já há uma estrutura a funcionar, nos parece que é possível fazer mais e melhor: *promover cursos mais de acordo com as necessidades do mercado e dos públicos-alvo, identificar novas oportunidades de formação, valorizar as áreas de especialização da FLUP, aumentar o número de cursos na modalidade de ‘e-learning’, oferecer formação de grande atualidade nos diversos domínios do saber existentes na FLUP, colmatando assim necessidades de atualização dos ‘alumni’ e de profissionais já com alguns anos de experiência*. Para isto, é fundamental ter meios de monitorização e acompanhamento do percurso profissional dos nossos graduados, o que pode ser conseguido através do *Observatório do Emprego dos graduados da FLUP*, que esperamos poder vir a dinamizar.

No campo do ensino, uma outra das apostas que consideramos fundamentais é a da **internacionalização e cooperação**. O maior reconhecimento internacional da FLUP passa, não só, pela capacidade de atrair mais estudantes estrangeiros (mobilidade *in*), nomeadamente através da *oferta de um maior número de UC lecionadas em inglês*, como também pelo envio de mais estudantes (mobilidade *out*) para outros países,

privilegiando, naturalmente, os da Europa e do espaço lusófono. O investimento num maior índice de internacionalização passa também pelo aumento da mobilidade docente e, para tal, é imprescindível apostar na celebração de *mais acordos Erasmus Plus*, abrangendo as diversas áreas disciplinares da FLUP.

Uma outra via que pensamos vir a estimular com vista à internacionalização é a da *criação de programas de docência conjuntos com universidades estrangeiras*. Sabemos que não é fácil e que é muito exigente a elaboração de propostas de cursos de dupla ou múltipla titulação (seja qual for a figura jurídica agora em vigor), mas há áreas da FLUP em que é possível obter sucesso, a avaliar pelos casos do GLITEMA (Mestrado em German Literature in the European Middle Ages) e do TEEME (Doutoramento em Texto e Evento na Europa da Idade Moderna) já em funcionamento.

Por último, não podemos deixar de referir a atenção que julgamos ser fundamental dar à *promoção da Língua Portuguesa, quer através da oferta, já consolidada, de cursos de Português para estrangeiros, quer pela promoção do Português no mundo, pela criação de leitorados com o apoio do Instituto Camões e/ou outras formas de colaboração institucional (por exemplo, criação de cátedras de Português em universidades estrangeiras)*. Neste aspeto, a articulação com o pelouro de relações externas e o serviço de relações internacionais da Reitoria é de capital importância para a concretização de ações de cooperação, embora também seja de considerar a obtenção de apoios de entidades privadas, no âmbito, por exemplo, da Lei do Mecenato.

### **3. Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D+i)**

A investigação tem de ser, na nossa perspetiva, o grande desafio para a FLUP. Pensamos que é fundamental a reorganização da I&D+i da FLUP no quadro mais amplo das Ciências Sociais e Humanas (CSH) da U.Porto. Todos sabemos que fazer depender o financiamento para a investigação dos apoios da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) é um caminho que já não tem viabilidade. Hoje a investigação desenvolve-se, sobretudo, em redes internacionais e os grandes financiamentos obtêm-se através de

candidaturas de âmbito europeu, luso-brasileiro, ibero-americano ou mesmo de mais larga escala. Os esforços da anterior equipa reitoral para criar uma plataforma de apoio à investigação nas CSH não lograram atingir resultados que nos permitam estar confortáveis com a situação. Pelo contrário, temos de continuar a desenvolver esforços para conseguir, junto da Reitoria, um reconhecimento do valor das CSH e, como tal, apoios para nos tornarmos capazes de concorrer aos financiamentos competitivos. Mas, para além deste apoio da U.Porto, teremos de começar por fazer um esforço interno de reorganização da investigação, em estreita relação com os programas de terceiro ciclo (doutoramento) e numa efetiva relação interdisciplinar estabelecida entre os vários centros de I&D sediados na FLUP. A valorização da articulação investigação-ensino constitui, assim, um dos eixos estratégicos que pretendemos reforçar através da sua ligação à oferta formativa de segundo e terceiro ciclos, mas também ao tecido sociocultural e económico.

Esta aposta forte na investigação tem de passar, necessariamente, por uma maior e melhor produção científica dos nossos docentes/investigadores, mas também pode beneficiar muito da implementação de mecanismos que confirmam maior visibilidade à atividade científica que é desenvolvida na FLUP.

No campo da investigação e sua **valorização internacional**, propomos uma série de medidas que esperamos poder concretizar e/ou impulsionar, numa via que, num futuro próximo, possa fazer da FLUP uma escola de pós-graduação e de investigação:

- a) *Aumento do número de candidaturas a financiamentos internacionais, procurando parcerias com outras UO e/ou entidades externas (universidades, empresas, instituições culturais, etc.);*
- b) *Articulação com os serviços da Reitoria para um melhor apoio à elaboração de candidaturas a financiamentos internacionais, nomeadamente no quadro do Horizonte 2020 e para a captação de bolsas financiadas por organismos internacionais;*
- c) *Envolvimento em redes internacionais de investigação (privilegiando os espaços lusófono, ibero-americano e europeu) nomeadamente pela circulação internacional de estudantes de doutoramento (por exemplo em escolas de Verão)*

- e pelo aumento do número de investigadores de pós-doc em mobilidade 'in' e 'out';*
- d) Criação de melhores condições para o acolhimento de investigadores estrangeiros;*
  - e) Reconfiguração dos espaços, por forma a criar condições para os estudantes de doutoramento passarem mais tempo na FLUP, nos centros de I&D, trabalhando em equipas de investigação;*
  - f) Aumento da produção científica dos docentes e investigadores da FLUP, designadamente em revistas com elevado fator de impacto, procurando apoiar o mais possível a revisão de traduções para publicação internacional;*
  - g) Realização de um estudo-diagnóstico da situação de I&D+i da FLUP, contabilizando indicadores estatísticos, com base em informação completa e fíável;*
  - h) Criação de mecanismos no SIGARRA, no repositório da U.Porto e por outras vias, para divulgação 'online' da atividade de I&D+i da FLUP e para recolha de dados com vista à elaboração dos relatórios de atividades dos centros de I&D e dos relatórios anuais da FLUP;*
  - i) Atualizar a informação disponível no SIGARRA sobre projetos de I&D;*
  - j) Continuação dos esforços já iniciados para a indexação das publicações periódicas da FLUP e dos seus centros de I&D em bases de dados internacionais, em particular nas que, recentemente, foram consideradas pela FCT mais relevantes para as Ciências Sociais e Humanidades.*

#### **4. Transferência de conhecimento / Terceira missão**

Na missão e fins da FLUP está claramente plasmado aquele tipo de atividades que normalmente se designam como “a Terceira Missão”. Neste âmbito cabem, especialmente, as prestações de serviço ao exterior, as iniciativas de promoção da atividade científica e técnica, os serviços de consultoria e certificação, os trabalhos técnicos especializados, as atividades de divulgação de vária índole.

É uma área que, nos tempos mais recentes, tem vindo a ser cada vez mais valorizada pelas universidades, não só pela ligação que estabelece com o tecido social, mas também porque é geradora de receitas próprias, fundamentais para colmatar a escassez do Orçamento de Estado.

A FLUP procurou organizar de forma mais sistemática e com uma gestão mais profissional o setor de prestação de serviços, através da criação de uma estrutura organizativa – a Unidade de Prestação de Serviços (UNAPS) – na qual se incluem diversas valências, diretamente relacionadas com a missão da FLUP e com os saberes que congrega. Uma vez estabilizado o serviço e definidas as suas linhas de atuação, pensamos que é o momento – agora que já está em velocidade de cruzeiro – de o dinamizar e desenvolver, incrementando:

- a) O serviço de tradução, nomeadamente para apoio das unidades de I&D da FLUP e de outras UO;*
- b) Os serviços de consultoria científica especializados nas diversas áreas propostas pelos departamentos;*
- c) Os serviços de certificação de manuais escolares e outros;*
- d) O apoio a atividades de inovação em estreita ligação com a UPIN, a UPTEC e os programas de empreendedorismo;*
- e) A bolsa de prestadores de serviços;*
- f) A criação de uma bolsa de entidades para acolhimento de estágios curriculares e profissionais, apoiando assim a inserção no mercado laboral dos graduados da FLUP.*

A revitalização deste serviço deve ser feita em estreita sintonia com o Gabinete de Comunicação e Imagem e com o Gabinete de Saídas Profissionais, designadamente para viabilizar *a organização de jornadas de divulgação da oferta formativa da FLUP, junto das escolas secundárias e em eventos que chamem à FLUP potenciais empregadores para os nossos graduados (tipo “Feira do Emprego” ou “Jornada com Empregadores”)* promovidos em parceria com a Associação de Estudantes (AEFLUP).

No âmbito da transferência de conhecimento cabem também iniciativas científicas e culturais, como a realização de Congressos, Seminários, Colóquios, Mesas-

Redondas e afins. A FLUP tem, atualmente, um gabinete de apoio a este tipo de atividades (Gabinete de Comunicação e Imagem – GECl), que desempenha as suas funções com profissionalismo, apesar do reduzido número de pessoas que nele trabalham. Mas iniciativas desta índole são hoje encaradas como potenciais fontes de geração de receitas, sobretudo se tiverem uma organização de qualidade e um conteúdo científico de elevado nível. A FLUP tem capacidade suficiente para garantir este último aspeto. Procuremos então apostar na organização e logística, para garantirmos que a qualidade é reconhecida e valorizada.

*A melhoria dos meios de divulgação 'online', a facilitação dos processos de inscrição e pagamento, os acordos com entidades externas (agências de viagens, empresas produtoras de software específico para áreas das CSH, organismos ligados ao turismo e à cultura, etc.) para potenciar a redução de custos, graças à publicidade, são meios que podem ajudar à realização de iniciativas culturais e científicas, a baixo custo ou mesmo com alguns proveitos para a organização.*

## **5. Gestão institucional**

A gestão institucional, no seu sentido mais estrito, é competência do diretor e da sua equipa, em primeira instância. Temos a convicção de que gerir uma instituição nunca é, nem pode ser, obra de uma só pessoa ou de um pequeno grupo, no caso o Conselho Executivo. Mas também acreditamos que é possível desenvolver uma cultura de rigor e de profissionalismo, com empenhamento e brio na execução daquilo que são os deveres institucionais, que docentes e não docentes são chamados a cumprir e, dessa forma, a gestão pode ser mais participativa e pode envolver mais os diversos atores, cada qual no seu setor, mas sempre com um sentido institucional de pertença à comunidade FLUP. Uma gestão com as pessoas e para as pessoas, fazendo da FLUP uma escola de referência no País e no estrangeiro, um lugar onde é bom trabalhar, investigar, ensinar, ser criativo e inovador.

Neste campo da gestão apontamos, de seguida, algumas medidas que, nos vários setores orgânicos, tencionamos pôr em prática.

## **5.1. Organização e funcionamento internos – visão geral**

O bom funcionamento de uma organização depende, em grande medida, do seu grau de organização (no sentido operacional do termo) e da competência técnica e administrativa dos seus recursos humanos. A agilidade do funcionamento das suas estruturas de gestão começa no Conselho Executivo, passa pelas subunidades orgânicas (Departamentos), pelas direções dos ciclos de estudo, pela coordenação dos centros de I&D e pelos responsáveis dos vários setores orgânicos (serviços administrativos e técnicos). Todos são corresponsáveis pelo bom funcionamento da instituição e a todos se deve aplicar a mencionada cultura de profissionalismo, de rigor no cumprimento de prazos, horários e regras institucionais, num ambiente de respeito mútuo, de respeito pela diferença de opinião e de gosto pela criatividade e pela inovação.

*Essa cultura de profissionalismo e gosto pelo trabalho só se consegue com motivação e, para isso, é importante sentir que o que fazemos contribui para o bem comum. Nesta linha de pensamento e ação colocamos como desafio (que muito gostaríamos de poder concretizar a médio prazo) a certificação da qualidade da FLUP, começando, naturalmente, por alguns serviços onde os procedimentos já estão melhor estruturados e os resultados já são claramente de qualidade. A título de exemplo, podemos referir o Gabinete de Relações Internacionais, que, com algum esforço de organização, pode atingir o patamar da certificação.*

## **5.2. Estrutura dos serviços**

O regulamento orgânico da FLUP data de 2007 e está, em alguns aspetos, desajustado, sobretudo depois de terem sido criados os Serviços Partilhados da U.Porto (SPUP), que absorveram uma parte significativa das funções antes acometidas à estrutura administrativa e técnica das faculdades. Também a este nível temos de lidar com a incerteza, aguardando que o funcionamento dos SPUP se torne mais estável, mais eficiente e mais bem definido.



Logo que essa definição ocorra, consideramos importante *rever o regulamento orgânico, ajustando-o à nova estrutura dos serviços, efetivamente geridos pela FLUP.*

### **5.3. Gestão académica**

O Serviço de Gestão Académica (SGA) é um setor nevrálgico da FLUP, pelo que é imperioso que funcione cada vez melhor. Nos últimos anos já foi possível avançar muito na organização dos processos administrativos e grande parte dos procedimentos são hoje realizados *online*, na ótica da desmaterialização. Mas a este nível, muito há ainda para fazer.

No que toca à gestão académica, o papel dos diretores de curso é absolutamente fundamental, pois, como sabemos, uma parte significativa das tarefas administrativas é, atualmente, da sua responsabilidade. No sentido de articular melhor a relação dos diretores de curso com o serviço de gestão académica, promoveremos, sempre que se julgue necessário, reuniões com os primeiros para otimizar e uniformizar procedimentos e regras numa lógica de simplificação.

Para este setor, apontamos algumas ações que queremos concretizar:

- a) *Melhorar a comunicação do SGA com a comunidade estudantil, por forma a evitar o mais possível a deslocação física ao serviço para resolução de problemas administrativos;*
- b) *Recuperar a ideia posta em prática há alguns anos, e depois abandonada, de elaboração de um Manual do SIGARRA destinado aos estudantes, que os ajude a tirar partido de todas as funcionalidades que estão ao seu serviço (email dinâmico, requerimentos 'online', pedido de certidões, inscrição nas UC, inscrição em turmas, acesso a documentos, etc. etc.);*
- c) *Revisão e otimização de formulários;*
- d) *Ativação do módulo de legislação do SIGARRA, para disponibilização 'online' da legislação de interesse para a gestão académica;*
- e) *Melhorar a informação em inglês em todos os módulos do SIGARRA que envolvam a gestão académica (nas candidaturas a mestrado e*

*doutoramento, nos concursos especiais para o primeiro ciclo, nos concursos de M23, ...);*

- f) Criar mecanismos para que a informação sobre estudantes de mestrado e doutoramento seja fidedigna e completa, a fim de ser possível elaborar estatísticas e ter dados disponíveis de forma célere.*

#### **5.4. Gestão de recursos humanos**

Atualmente, uma parte significativa dos processos organizacionais relativos a recursos humanos é da responsabilidade dos SPUP. Contudo, a gestão de recursos humanos não se esgota na componente burocrática; pelo contrário, é das componentes mais difíceis de gerir, porque deve ter em conta múltiplas vertentes e sensibilidades.

No que respeita ao pessoal docente, a gestão das carreiras e das contratações tem de ser sempre articulada com o Conselho Científico e com a política definida para a FLUP, tendo em conta a riqueza da sua pluralidade disciplinar. Como já antes referimos, gostaríamos que a FLUP pudesse evoluir no sentido de ter um corpo docente mais estável, menos “envelhecido”, mais dinâmico e inovador. Faremos tudo o que as condições financeiras nos permitam para atingir este objetivo.

Quanto ao pessoal não docente, sabemos que as progressões e promoções estão impedidas por lei, mas procuraremos atuar no sentido da promoção e reconhecimento do mérito, na medida das nossas possibilidades.

A avaliação do desempenho do pessoal docente e investigador e do pessoal não docente tem as suas normas regulamentares definidas, mas procurar-se-á proceder às revisões consideradas necessárias para que o sistema se torne mais objetivo, mais rigoroso e, quiçá, mais justo.

Algumas medidas:

- a) Incentivo à participação do pessoal não docente em ações de formação e desenvolvimento, sempre com vista à aplicação no setor orgânico onde se insere;*

- b) *Melhoria da parametrização do Módulo de Avaliação do Desempenho Docente;*
- c) *Otimização dos módulos do SIGARRA que suportam a informação necessária à produção dos 'curricula vitae' e dos relatórios de desempenho dos docentes;*
- d) *Criação de meios de recolha e tratamento de informação, que permitam a produção de indicadores de gestão fiáveis e sempre atualizados.*

## **5.5. Gestão financeira**

É desnecessário salientar a importância de que se reveste o controlo orçamental na conjuntura difícil em que vivemos. O rigor e a transparência nas contas da FLUP são algo que consideramos um princípio inerente a quem presta serviço público. Uma instituição que é paga com o dinheiro dos contribuintes, de todos nós, não pode deixar de prestar contas de forma absolutamente rigorosa e sem opacidade.

As verbas provenientes do Orçamento do Estado são cada vez mais exíguas e o esforço para gerar receitas próprias tem de ser encarado como uma preocupação permanente. Daí a importância de criar uma oferta formativa de qualidade, de conseguir atrair novos públicos, de promover atividades científicas (projetos de I&D, consultorias, etc.) e de prestação de serviços com utilidade social e impacto no desenvolvimento regional, de promover iniciativas de carácter científico e cultural que não impliquem custos e, se possível, gerem proveitos, como fomos referindo ao longo dos pontos anteriores.

No campo da gestão financeira, a responsabilidade dos processos está, atualmente, a cargo dos SPUP, o que implica uma estreita relação com estes serviços de tal forma que haja um controlo permanente da situação financeira da FLUP. Contudo, é fundamental que na FLUP haja instrumentos de controlo orçamental para suporte da gestão institucional no seu todo.

Nesta matéria, o que nos propomos fazer, em articulação com os departamentos, é definir uma *política de gastos/investimento das receitas de que a FLUP puder dispor, ao serviço da melhoria da qualidade do seu funcionamento e em prol da*

*visibilidade da investigação e da produção científica e criação intelectual dos docentes/investigadores (particularmente os jovens investigadores em programas de doutoramento e pós-doc) da nossa comunidade académica.*

## **5.6. Gestão da informação**

A área da gestão da informação reveste-se de particular importância, não por ser um campo aplicado da área científica em que, como se sabe, trabalhamos, mas porque é fundamental no apoio à tomada de decisões, de forma rigorosa e fundamentada.

É uma área transversal, que está consignada no regulamento orgânico da FLUP, mas que não tem sido devidamente valorizada. Neste campo de atividade, são múltiplas as vertentes em que é necessário atuar. A informação organizacional é hoje encarada numa perspetiva sistémica, que engloba todo o seu ciclo de vida, desde a produção (informação ativa, de uso administrativo e corrente) até à conservação permanente (*vulgo* arquivo histórico). Além disso, é importante ter em conta que uma parte muito significativa, e cada vez maior, da informação que é preciso gerir é já produzida em suporte digital, circula por via eletrónica e tende, progressivamente, a ser preservada digitalmente. Assim, a informação que é produzida, flui e é armazenada no SIGARRA faz parte do sistema de informação global da FLUP e tem de ser gerida na sua articulação com a informação em suporte papel, seja ela de natureza administrativa, técnica ou científica.

Neste universo informacional cabem também a biblioteca central e as bibliotecas departamentais, bem como outros núcleos bibliográficos, sob tutela dos centros de I&D. E cabe igualmente a informação que é disponibilizada no repositório da U.Porto.

A dar suporte a todo este setor, temos os Serviços de Informática (e a plataforma digital do SIGARRA), que não podem nem devem ser desligados do todo que é o sistema de informação organizacional. Daí que, em termos orgânicos, os serviços de documentação (incluindo bibliotecas e arquivo) e os serviços de informática façam parte de uma mesma direção de serviços, que consideramos fundamental ser mantida, pese

embora o facto de as infraestruturas de suporte informático terem passado para a tutela dos SPUP.

Em matéria de gestão de informação são várias as medidas que consideramos essenciais:

- a) *Otimizar o uso do SIGARRA implementando módulos que ainda não estão disponíveis na FLUP, com vista a uma maior agilidade de procedimentos (por exemplo, a reserva de salas e equipamentos, propostas de teses e dissertações, legislação, 'alumni', etc.);*
- b) *Atualização das páginas dos departamentos, dos centros de I&D e dos ciclos de estudo no SIGARRA;*
- c) *Melhorar, completar e, na medida das possibilidades, traduzir para inglês a informação disponível no SIGARRA;*
- d) *Reforçar o serviço de gestão da informação no que toca a recursos humanos, não só para implementação das medidas propostas neste programa, mas também para haver maior e melhor apoio a docentes, não docentes e estudantes no uso das funcionalidades do SIGARRA;*
- e) *Melhorar e simplificar formulários e procedimentos no que toca aos fluxos de informação interna;*
- f) *Redefinir a função das bibliotecas departamentais e o tipo de acervo que deverá estar armazenado nas salas dos departamentos;*
- g) *Implementar um estudo de avaliação da informação administrativa custodiada pelo arquivo da FLUP, com vista à eliminação daquela que não necessita de ser conservada a título definitivo;*
- h) *Criar classificadores para a informação ativa, nomeadamente para a dos órgãos de gestão central e dos departamentos, promovendo uma normalização de procedimentos;*
- i) *Estudar formas de gestão do 'email' institucional, com vista à sua organização e preservação como memória orgânica da FLUP;*
- j) *Implementar procedimentos que garantam que a Biblioteca da FLUP seja detentora de toda a produção científica dos docentes, promovendo o uso e*

*consulta da mesma, tanto quanto possível em texto integral e em acesso livre, via repositório da U.Porto;*

- k) Iniciar a elaboração de manuais de procedimentos internos, tendo em vista, no futuro, a certificação da qualidade;*
- l) Criar no SIGARRA uma rubrica “A FLUP em números”, onde rapidamente se possam encontrar indicadores úteis para candidaturas a projetos, avaliações da A3ES e da FCT, etc.*

Temos a clara noção que a implementação destas ações implica recursos humanos qualificados e especializados, que a FLUP não tem. Procuraremos, se as condições financeiras o permitirem, contratar um funcionário para exercer funções de gestão de informação, de forma mais transversal.

## **5.7. Gestão de espaços, equipamentos e recursos materiais**

Os espaços internos e a envolvente do edifício onde trabalhamos, as condições físicas, os equipamentos disponíveis e os recursos materiais existentes são uma componente fundamental para o bem-estar e a motivação no trabalho.

Neste domínio, parece-nos que podem ser promovidas diversas ações que contribuam para que a FLUP seja um lugar onde nos sentimos bem e onde é bom trabalhar, as quais indicamos de seguida:

- a) Revalorização e requalificação do espaço envolvente da FLUP (jardins, espaços para lazer, etc.), procurando apoios, por exemplo, no Pelouro do Ambiente da CMP, no Parque Biológico de Gaia, no Jardim Botânico, etc.*
- b) Maior atenção à limpeza da FLUP (promoção de uma campanha em prol de uma FLUP mais limpa e mais cuidada, em articulação com a AEFLUP), inculcando na comunidade académica a ideia de que, se cada um procurar não poluir o ambiente, teremos uma faculdade muito mais agradável;*
- c) Melhor aproveitamento dos espaços no Palacete Burmester;*

- d) Insistir com a Reitoria para se resolver a questão da construção do novo edifício da FLUP, previsto há quase duas décadas;*
- e) Envidar todos os esforços, junto da Reitoria, para conseguir apoio no sentido de resolver problemas estruturais do edifício (por exemplo, a crónica queda e fragmentação dos mosaicos que revestem pavimentos e paredes do edifício ou as infiltrações de água), geradores de desconforto e de uma imagem pública algo prejudicial;*
- f) Atualização do parque informático da FLUP, na medida das possibilidades;*
- g) Trabalhar a dimensão estética e funcional do átrio de entrada da FLUP;*
- h) Melhorar a sinalética interior do edifício, bem como a informação sobre os espaços, disponível no SIGARRA;*
- i) Reorganização interna dos espaços, designadamente salas e gabinetes, por forma a criar melhores condições de trabalho para a investigação (estudantes de doutoramento, investigadores de pós-doc, investigadores estrangeiros, etc.);*
- j) Melhorar os espaços mais frequentados pelos estudantes, para estudo, para lazer e mesmo para tomarem as suas refeições.*

## **6. Relações e comunicação com o exterior**

A vertente comunicacional e o relacionamento com entidades externas é um dos pontos estratégicos para o reconhecimento social das instituições, pelo que merece uma atenção especial.

Muitas das medidas propostas nos pontos anteriores (e que não vamos aqui repetir), tanto no campo do ensino e formação, como para a investigação e a transferência de conhecimento, implicam em si uma dimensão comunicacional, que não pode nunca ser descurada, sob pena de não conseguirmos passar para “fora” a mensagem que queremos transmitir: a FLUP é uma instituição de qualidade, reconhecida nacional e internacionalmente.

São várias as frentes onde é importante apostar, no campo das relações externas e da comunicação institucional:

- a) *Organização e divulgação de atividades realizadas na FLUP (científicas, culturais, desportivas...);*
- b) *Relacionamento com outras instituições de ensino superior, organismos, grupos e redes de investigação nacionais e estrangeiros, salientando, novamente, a CPLP;*
- c) *Relacionamento com escolas do ensino secundário e organismos ligados ao Ministério da Educação;*
- d) *Estabelecimento de protocolos e parcerias, e reforço dos já existentes, com entidades culturais da cidade e da região. Referem-se algumas dos mais importantes: CCDRN, municípios da área metropolitana do Porto, Câmara Municipal do Porto e respetivos serviços culturais (Bibliotecas, Arquivo Histórico, Museus...), Fundação de Serralves, Casa da Música, Teatro Nacional de São João, Museu Nacional de Soares dos Reis, Museu Militar, Arquivo Distrital do Porto, Conservatório de Música do Porto, serviços culturais da Diocese do Porto, etc.*
- e) *Manutenção e reforço dos contactos e parcerias com entidades de relevo no campo das relações internacionais, em estreita relação com a Reitoria: embaixadas e consulados, British Council, Goethe Institut, Alliance Française, Instituto Cervantes, etc.*
- f) *Relacionamento estreito com a AEFLUP e outras organizações estudantis (tuna, grupo de fados, grupos desportivos) no sentido de uma colaboração mútua, sempre com o objetivo de contribuir para uma valorização da FLUP e de reforçar a sua imagem para o exterior;*
- g) *Colaboração com os SASUP, tendo em vista obter mais apoios para os estudantes e melhor divulgação da informação sobre alojamentos, cantinas e outros serviços de que os SASUP dispõem;*
- h) *Dinamização do Gabinete de Saídas Profissionais da FLUP, em ligação com potenciais empregadores dos nossos graduados;*



- i) Maior investimento na disponibilização de informação em inglês para atrair maior número de estudantes e de investigadores estrangeiros;*
- j) Melhor divulgação das competências da FLUP no que toca a prestação de serviços, no âmbito dos seus laboratórios (LABCR - conservação e restauro, LABcart - cartografia, Laboratório de Fonética) e na esfera de ação dos seus departamentos e unidades de investigação.*

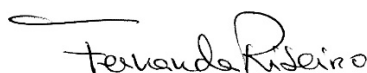
## 7. Considerações finais

Como síntese conclusiva, queremos salientar que apontamos como objetivos centrais o enriquecimento e a valorização da FLUP e o reconhecimento da sua qualidade, nacional e internacionalmente.

Para atingir tais objetivos, procuraremos pôr em prática, na medida das possibilidades materiais, as ações que enunciamos em cada um dos pontos programáticos. Tais medidas pretendem traduzir a nossa visão para a FLUP e é óbvio que terão de ser ajustadas em função dos constrangimentos e das oportunidades que se vierem a verificar. Embora estejamos convicta de que conhecemos bastante bem a realidade e os problemas da FLUP, há aspetos que só podem ser adequadamente analisados e avaliados no exercício do cargo e seria prematuro e leviano propor ações para realidades de que não temos ainda um conhecimento fundamentado.

A experiência de gestão que acumulámos ao longo de mais de trinta anos de serviço público, fora e dentro da universidade, permite-nos considerar que temos condições para desempenhar o cargo a que nos candidatamos. O relacionamento com outras unidades orgânicas e com a Reitoria, que ao longo dos anos fomos construindo, fruto da lecionação em cursos multi-unidade orgânica e da investigação e atividades de transferência de conhecimento que desenvolvemos, deu-nos também um conhecimento da U.Porto, muito para além das fronteiras da nossa faculdade, que nos parece ser uma mais-valia para o desempenho do cargo de diretor da FLUP. Não nos parece necessário enfatizar mais estes aspetos, pois podem ser vistos com maior detalhe no *curriculum vitae* da candidata, que aguardamos seja devidamente analisado pelos membros do Conselho de Representantes.

A concluir, gostaríamos apenas de reiterar o nosso empenho na resolução dos problemas da FLUP e na prossecução dos objetivos que traçámos, sempre numa postura de serviço público, que é a única que nos move para a candidatura a este cargo.



Porto, 19 de setembro de 2014