

**Coimbra - Universidade Global**

**Programa de ação**

**de  
João Gabriel Monteiro de Carvalho e Silva**

**Candidato ao cargo de Reitor  
da  
Universidade de Coimbra**

**Coimbra, Janeiro de 2015**

## Índice

A ideia	3
1 - A situação atual	4
2 - Estratégia	9
3 - Áreas de intervenção	11
3.1 - As missões	11
3.1.1 - Investigação	11
3.1.2 - Ensino	12
3.1.3 - Transferência de conhecimento	12
3.1.4 - Outras áreas de atividade	13
3.1.4.1 - A Cultura e as Artes	13
3.1.4.2 - Desporto	14
3.1.4.3 - Património	14
3.2 - Os recursos	15
3.2.1 - As pessoas	15
3.2.1.1 - Estudantes	15
3.2.1.2 - Professores	15
3.2.1.3 - Pessoal técnico	16
3.2.2 - Recursos Económico-financeiros	16
3.2.3 - Instalações	17
3.2.4 - Organização	18
3.3 - A envolvente	18
3.3.1 - Antigos estudantes	18
3.3.2 - A cidade	19
3.3.3 - O CHUC	19
3.3.4 - A região centro	19
3.3.5 - Políticas nacionais e relações institucionais	20
3.3.6 - Relações internacionais	20
Nota final	21

## A ideia

Sonho com o dia em que a Universidade de Coimbra (UC) possa afirmar-se como a melhor universidade de língua portuguesa, capaz de atrair os melhores estudantes e professores, convertida em palco de grandes avanços do conhecimento e contribuindo decisivamente para o progresso e bem estar social dos portugueses.

Estou convencido de que não se trata de um sonho inalcançável. Pelo contrário: assumo esse sonho como um objetivo que pode ser atingido a médio prazo, se soubermos elevar os nossos patamares de qualidade de forma consonante com essa meta.

As limitações demográficas constituem um forte obstáculo nesse caminho, agravadas pela crise económica em que temos vivido, que veio tornar ainda mais difícil às famílias portuguesas enviarem os seus filhos para universidades afastadas da sua área de residência. Coimbra sofre muito com essa condicionante, pois está numa zona com pouca população, sujeita ao efeito centrípeto das duas áreas metropolitanas do país.

Em contrapartida, a história ajuda-nos, pois no Ocidente está profundamente enraizada a tradição de que as grandes universidades se situam em cidades pequenas, propícias à reflexão e ao estudo. No caso de Coimbra essa ideia é reforçada pelo fascínio vindo dos muitos séculos ao longo dos quais a elite de língua portuguesa se formou na UC. Esse fascínio foi agora reforçado pela classificação como património da humanidade.

Contudo, para atingir esse objetivo, a UC tem de assumir por inteiro a exigência resultante do fim do seu monopólio no ensino universitário em língua portuguesa, ocorrido há pouco mais de um século quando foram criadas outras universidades em Portugal. Não podemos adiar mais algumas decisões, sob pena de sermos relegados para uma menoridade regional, o que, para além de outros efeitos negativos, reduziria desde logo a UC a cerca de um terço do seu tamanho atual.

Acontece que nos próximos 15 anos o corpo docente da UC deverá ser profundamente renovado, pois mais de metade dos docentes aposentar-se-á nesse período. Se essa renovação for feita com patamares de exigência de nível global, a UC pode alcançar o topo, com grande distinção e qualidade. Será este o nosso maior desafio.

Os recursos para essa renovação poderão advir do enorme prestígio que a Universidade de Coimbra continua a ter no estrangeiro. É necessário usar esse prestígio para atrair estudantes internacionais, que sejam recebidos com grande qualidade. Com eles virão recursos financeiros importantes; mas virá também a possibilidade de a UC ganhar novos embaixadores em vários planos, incluindo o plano dos afetos. As dotações do Estado Português também hão-de recuperar, e o turismo dará igualmente uma contribuição, entre outras receitas mais dispersas.

Reforço a mensagem de otimismo que tenho reiteradamente expressado. Um otimismo que sustenta que, apesar de todas as adversidades, há um caminho de desenvolvimento para a afirmação da Universidade de Coimbra como uma Universidade Global, capaz de atrair os melhores.

## 1 - A situação atual

Os últimos quatro anos foram indelevelmente marcados pelos efeitos do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF) a Portugal, que resultou em graves cortes orçamentais e numa perda significativa de autonomia das universidades. O término formal desse programa, em maio de 2014, não levou à alteração dessas condicionantes. O Governo anunciou um corte adicional de 1,5% para 2015 e não dá mostras de pretender levantar qualquer das restrições ao funcionamento das universidades, tendo apenas permitido nova flexibilidade na entrada de estudantes internacionais (de fora da União Europeia), como contrapartida para deixar de os financiar. Os níveis muito elevados da dívida pública portuguesa não deixam, aliás, antever qualquer alívio orçamental relevante nos próximos anos.

Na Universidade de Coimbra conseguimos limitar os efeitos adversos decorrentes desta situação. Por um lado, através de uma gestão rigorosa e transparente, deu-se a todos a certeza de uma repartição justa dos sacrifícios. Por outro, através de muito trabalho, conseguiu-se manter o desenvolvimento da Universidade, evitando a paralisia. Foi assim possível manter a paz e até reforçar a coesão interna.

O acompanhamento da execução do Plano Estratégico e de Ação da Universidade de Coimbra para o período 2011-2015 (um documento inédito na UC, desenvolvido através de um processo inovador e participado) mostra que conseguimos de facto melhorar em muitas vertentes.

Na **investigação** os nossos resultados são notáveis. O número de publicações científicas referenciadas em bases de dados internacionais cresceu, entre 2006-2010 e 2010-2014, mais de 70%; o número de citações subiu ainda mais. O financiamento competitivo da investigação teve em 2013 um crescimento de 20% em relação a 2010. Com uma utilização cuidadosa de fundos regionais conseguimos até aumentar o número de investigadores doutorados da UC, em contraciclo com a diminuição de financiamentos da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT). Creio assim que não teremos um abaixamento relevante da produção científica global quando os efeitos da crise nela se manifestarem em pleno. Investimos ainda cerca de 10 milhões de euros em equipamento científico pesado, muito dele único em Portugal. Estamos em 16 das 40 infraestruturas do roteiro da FCT, quando há poucos anos apenas participávamos em 4 ou 5. A nossa UC-Digitalis é atualmente a maior plataforma mundial de informação académica em língua portuguesa, disponível na web, conferindo mais visibilidade internacional à nossa pesquisa em diversas áreas do saber, com destaque para as ciências sociais e humanas.

Também há novos edifícios para a investigação. O UC-Biotech, em Cantanhede, já está a ser usado para a investigação em Biotecnologia. O Colégio da Graça, na rua da Sofia, está pronto para ser usado na investigação em História Contemporânea e em Ciências Sociais. O Colégio da Trindade - Casa da Jurisprudência, que já está em obras, não perdendo de vista o projeto inovador de um tribunal universitário subjacente à ideia inicial do Colégio da Europa, será usado essencialmente para investigação na área do Direito. O Biomed, no pólo III, destinado à investigação biomédica, tem o projeto concluído, apto a candidatar-se a financiamento no Portugal 2020.

No **ensino** o maior desafio imediato resulta da aprovação em março passado do Estatuto do Estudante Internacional. O Governo Português deixou de pagar a formação superior dos estudantes de fora da União Europeia, que até aqui eram financiados em pé de igualdade com os portugueses.

Esta alteração às regras poderia constituir um grande problema para a Universidade de Coimbra, que é a universidade portuguesa com maior percentagem de estudantes estrangeiros, e portanto aquela em que a quebra de financiamento público poderia ser mais grave.

A novidade é que, desta vez, o Governo não introduziu apenas mais uma restrição, como tem feito em tantos casos. Desta vez, felizmente, abriu também uma porta, ao autorizar as universidades

portuguesas a receber diretamente estudantes internacionais, selecionados de acordo com os critérios da própria universidade, até ao limite de 20% do número de vagas do concurso nacional de acesso. São os próprios estudantes internacionais que têm de custear, por inteiro, os custos da sua formação, à semelhança do que acontece em outros países europeus, que entendem que os seus impostos não devem financiar a educação de cidadãos de outros países.

À Universidade de Coimbra coloca-se assim um desafio. Seremos capazes de manter uma percentagem elevada de estudantes internacionais, com propinas que passam de mil euros para sete mil euros? Seremos capazes de competir no mercado aberto dos estudantes que vão obter um diploma fora do seu país? Um mercado que movimenta em todo o mundo cerca de 5 milhões de estudantes e envolve verbas superiores ao PIB português, com taxas de crescimento anual na casa dos 7%? Não será fácil, nem instantâneo, ganharmos uma posição sólida nesse mundo que para nós é novo, mas penso que a Universidade de Coimbra tem capacidade para, nessa área, ser líder em Portugal. No primeiro ano, apesar dos prazos muito apertados que foi necessário cumprir, conseguimos um excelente resultado: já estão connosco cerca de 150 estudantes internacionais, mais do que em qualquer outra universidade portuguesa.

Já na atração de estudantes portugueses a evolução não tem sido positiva. O número total de estudantes no ensino superior português teve o seu pico em 2002. De então para cá tem oscilado, com uma tendência decrescente desde 2011. Atualmente o número de vagas disponíveis para entrar no ensino superior público é cerca de 20% superior ao número de candidatos. O excesso de vagas aumenta para 25% se considerarmos apenas os candidatos colocados.

Na Universidade de Coimbra a percentagem de vagas ocupadas tem-se mantido em valores elevados, embora com tendência decrescente nos últimos anos, tendo sido ocupadas apenas 93% das vagas em 2014, o que nos coloca em sexto lugar de entre as universidades públicas, atrás das universidades de Porto e Lisboa e, pela primeira vez, do Minho, quando no concurso de 2010 atingimos 99%, apenas atrás do Porto. Continuamos mesmo assim muito acima do fracasso de 2006, em que apenas preenchemos 78% das vagas. De qualquer forma, não se pode ignorar uma realidade: a tendência decrescente que se vem verificando é muito preocupante.

Preocupante é também a evolução da tendência do número de estudantes que escolhe a Universidade de Coimbra em primeira opção. No ano letivo 2014-2015 foram em número equivalente a apenas cerca de 95% das vagas, depois de em 2008 terem atingido cerca de 120% das vagas. No estudantes colocados houve igualmente uma descida, pois em 2014-2015 apenas cerca de 45% dos estudantes colocados tinham escolhido o curso em primeira opção, contra 54% no ano anterior. Em geral, a Universidade de Coimbra não está a atrair os melhores estudantes. A crise económica em Portugal reforçou a tendência por parte dos candidatos para a escolha da universidade mais próxima da sua área de residência, visto ser muito mais económico manter-se em casa da família. Também as dificuldades de emprego levam as famílias a preferir que os seus filhos estudem em zonas com mais atividade económica, na esperança de que, ao longo do curso, já vão conseguindo encontrar uma via para um emprego futuro. As zonas como Coimbra, com pouca população e com pouca atividade económica, sofrem assim duplamente. A situação das outras universidades localizadas em zonas com pouca população é bastante pior do que a de Coimbra; em comparação com aquelas Coimbra tem conseguido manter um excelente desempenho. Mas é insuficiente para uma Universidade que quer ser global.

Em contrapartida, a duplicação do número de doutoramentos ocorrida de 2010 a 2013 é um excelente indicador da importância crescente da pós-graduação, como desejamos. Um outro aspeto relevante é que atualmente já temos devidamente registados na Universidade de Coimbra mais de 150 cursos não conferentes de grau. É uma mudança profunda que está em curso na oferta de formação ao longo da vida da Universidade de Coimbra, que se iniciou em 2012 com a aprovação do respetivo regulamento, pois até aí não havia nenhum curso registado. O sistema de gestão de qualidade pedagógica (SGQP), por seu lado, está cada vez mais aperfeiçoado, sendo já responsável

por muitas melhorias introduzidas regularmente nos cursos.

Na **transferência de conhecimento** também registámos progressos importantes ao longo dos últimos anos. O acelerador de empresas do Instituto Pedro Nunes está já em funcionamento, a segunda fase do ITeCons está pronta, e as novas parcerias da Universidade já começaram a dar frutos. Destaco, a título de exemplo, a nossa parceria com viveiristas da região, a UC-InProPlant, criada com o propósito de fazer a caracterização das melhores árvores de fruto portuguesas e de as inscrever no catálogo europeu de espécies, onde não estavam presentes, ao mesmo tempo que visa contribuir para o desenvolvimento da indústria portuguesa de fruticultura ao fornecer as pequenas plantas, devidamente certificadas e livres de doenças, que crescem depois nos viveiros e que serão os pomares do futuro. Até aqui, a dependência de Portugal em relação ao estrangeiro era total.

Por outro lado, o INOV-C, um projeto de 45 milhões de euros, financiado pelo Mais Centro e liderado pela Universidade de Coimbra, envolvendo inúmeras entidades da região centro, tem vindo a ver concretizados os seus objetivos de promoção da atividade económica e, estou certo, terá continuidade no novo quadro comunitário.

Continuamos a ser a única universidade portuguesa com fármacos no mercado, através do ICNAS: já são quatro neste momento. Temos mais seis em fase de investigação clínica com doentes reais e, em breve, dois destes estarão também no mercado.

Quanto às **pessoas** que trabalham na UC, que são decisivas para o futuro pois são elas que fazem a Universidade, foi honrado o compromisso de não haver despedimentos por razões financeiras. No entanto, não foi possível evitar o agravamento do envelhecimento do corpo docente e as restrições legislativas resultaram em generalizados abaixamentos salariais, praticamente impedindo qualquer tipo de recompensa financeira pelos bons desempenhos. À semelhança da cuidada gestão orçamental, também ao nível das condições de exercício da profissão foi feito um grande esforço para que o funcionamento de toda a Universidade seja cada vez mais uniforme, para que haja um sentido crescente de justiça, objetivo que ainda só foi parcialmente atingido.

Penso aliás que é patente a evolução positiva da administração, de 2011 para cá. Depois da grande perturbação resultante da entrada em funcionamento nesse ano do Centro de Serviços Comuns, a capacidade de resposta da administração tem melhorado substancialmente, sem prejuízo da consciência que temos de que há ainda bastante caminho a percorrer.

Os **antigos estudantes** têm merecido muita atenção da nossa parte. Temos vindo a ajudar à criação e funcionamento de associações de antigos estudantes, principalmente fora de Portugal, em países e regiões de língua portuguesa, e esperamos conseguir dar-lhes um crescente suporte administrativo através do nosso sistema académico, o Nónio, onde a Rede UC já tem a sua base de dados integrada. Um outro passo muito importante da aproximação aos antigos estudantes foi o início da presença no Senado, a partir de dezembro de 2014, de um representante permanente das associações de antigos estudantes da Universidade de Coimbra, como convidado mas com direito pleno de intervir.

No que respeita a **instalações** quero realçar a concretização da mudança do Departamento de Ciências da Terra do Colégio de Jesus para o edifício central da FCTUC no pólo II. Também já está avançado o estudo para a saída do Colégio de Jesus do Departamento de Ciências da Vida, essencialmente para o Colégio de S. Bento, devendo uma boa parte da mudança concretizar-se ainda durante este ano letivo. Fica assim aberto o caminho para a concretização do grande Museu da Universidade de Coimbra no Colégio de Jesus, que tem o potencial de ser mais um forte polo de atração de visitantes, para além do paço das escolas.

O Turismo tem sido, aliás, um dos nossos sucessos dos últimos anos, tendo vindo a receita a subir bem acima da média nacional. Somos já reconhecidos como o principal polo turístico da região

centro, a par com Fátima, e temos trabalhado intensamente para, também por esta via, ajudarmos ao desenvolvimento económico da região e do país.

No que diz respeito às Faculdades com mais dificuldades de espaço conseguiu-se uma evolução muito positiva para a Faculdade de Psicologia, que em breve ocupará o Palácio Sacadura Botte, e para a Faculdade de Direito, que terá em breve um substancial alargamento da sua área disponível no colégio da Trindade. A Faculdade de Medicina ocupará em 2015 a subunidade 3 no polo III. A Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física vai beneficiar da recuperação do Estádio Universitário, mas para as instalações letivas e de investigação é necessário continuar a trabalhar. No que concerne à Faculdade de Letras houve apenas ajustes de pequena dimensão, sendo no entanto de realçar a centralização do atendimento das bibliotecas, que permite uma flexibilidade acrescida no uso do espaço. Na Faculdade de Economia foi possível resolver alguns dos problemas principais que, embora pequenos, perturbavam desproporcionadamente o seu funcionamento. Tenho de mencionar aqui a profunda recuperação que está a ocorrer no Jardim Botânico, que lhe vai dar um fascínio ainda maior do que aquele de que já desfruta.

Conseguimos poupanças relevantes, no conjunto da UC, em água, eletricidade e gás.

No âmbito da **cultura**, o momento mais relevante dos últimos anos foi a conclusão com sucesso do processo de classificação da Universidade de Coimbra, Alta e Sofia, como património da humanidade pela UNESCO, que nos coloca num grupo extremamente restrito de apenas cinco universidades no mundo inteiro detentoras desse estatuto. A atividade cultural teve um significativo acréscimo, graças a uma grande esforço de concertação com outros promotores culturais da cidade, em particular os organismos e secções da AAC, o que permitiu não só levar a efeito eventos culturais de relevo, como tornar o Teatro Académico de Gil Vicente (TAGV) na sala de espetáculos portuguesa com maior densidade de programação. Realço as comemorações em 2014 dos 950 anos da chegada de D. Sesnando a Coimbra, que contribuíram de forma significativa para a recuperação de um período da história da região que estava muito esquecido.

No domínio do **desporto**, estes últimos anos são marcados por dois esforços paralelos: a recuperação do Estádio Universitário, cujas primeiras obras deverão ter início dentro de poucos meses, e a atribuição a Coimbra da organização dos jogos europeus universitários de 2018, numa iniciativa conjunta da AAC, Universidade de Coimbra e Câmara Municipal de Coimbra. Trata-se de um evento que tem potencial para projetar ainda mais a Universidade de Coimbra no espaço europeu. Tudo faremos para conseguir que essa realização dê também um impulso importante para a reorganização da própria prática desportiva universitária em Coimbra, e para a melhoria da atração de Coimbra junto dos estudantes atletas.

Na **ação social** também houve grandes progressos. Nos Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra (SASUC), depois de vastos anos com prestações de contas muito deficitárias, conseguimos, em 2014, voltar a atingir o equilíbrio financeiro. Fruto de uma grande reorganização da sua estrutura, conseguimos um significativo aumento da receita, quer na área alimentar (que estava em quebra contínua há mais de 10 anos), através do alargamento e da diversificação da oferta, quer nas residências, onde uma gestão cuidada permitiu aumentar a respetiva taxa de ocupação. Ao mesmo tempo alargámos o conjunto de estudantes que pode beneficiar do Fundo de Apoio Social, e lançámos um novo sistema de apoio a estudantes através de atividades a tempo parcial, o PASEP, que já apoiou centenas de alunos. Iniciou-se uma reflexão alargada sobre a sustentabilidade da ação social, cujas primeiras conclusões estão já a ser concretizadas, o que nos vai permitir melhorar ainda mais, nos próximos anos, também neste domínio.

As consequências desta trajetória de desenvolvimento da UC manifestam-se de muitas formas, como seja uma subida consistente nos **rankings** internacionais. Por exemplo, entrámos em 2013 pela primeira vez no prestigiado *ranking* de Shanghai Jiaotong e, logo em 2014, melhorámos substancialmente a nossa posição.

Estes resultados são o fruto do **trabalho conjunto** de muitas pessoas. Quero aqui realçar o esforço e dedicação dos vice-reitores, bem como dos diretores de faculdade e demais unidades orgânicas e de extensão cultural, administradores e dirigentes. De igual modo, quero agradecer aos estudantes. O produtivo trabalho conjunto com a AAC, nas mais diversas vertentes, é um dos pilares da UC.

Papel central teve o Conselho Geral, que soube tomar muitas decisões difíceis, com uma atuação sempre esclarecida e segura do seu Presidente. Também o Senado foi um órgão decisivo para o bom funcionamento da Universidade, pois soube refletir criticamente sobre a academia, contribuindo para a coesão e solidariedade interna.

Penso que os últimos anos mostram com grande clareza na UC que o novo modelo de governação, com a criação do Conselho Geral, tem virtudes, em particular graças à participação de personalidades externas à Universidade, que trazem perspetivas distintas e independentes relativamente ao seu caminho e à sua evolução.



## 2 - Estratégia

A estratégia que proponho para a UC é a da Qualidade, com os patamares de exigência que se esperam de uma grande Universidade Global.

Os estudantes escolherão Coimbra em detrimento de outras universidades que lhes sejam mais próximas se entenderem que a Universidade de Coimbra lhes proporciona uma aprendizagem melhor, quer nas aulas quer fora delas, para uma vida profissional mais promissora. Os nossos cursos têm de estar muito bem desenhados, os nossos professores têm de ser inspiradores. A procura do conhecimento tem de ser um desafio diário, desde a descoberta duma ideia fecunda num livro esquecido, até à participação em investigação de ponta. A vida cultural, desportiva e associativa tem de respirar energia criativa.

O fator mais central para atingir estes objetivos é a ação dos professores.

As restrições dos últimos quinze anos resultaram num grave envelhecimento do corpo docente, cuja idade média está atualmente acima dos 50 anos. Nos próximos quinze anos mais de metade dos professores aposentar-se-á. A renovação que, por força das circunstâncias, tem de começar a fazer-se, é uma oportunidade para a Universidade de Coimbra se assumir por inteiro como universidade global.

Temos de encontrar os recursos que nos permitam contratar professores, em vez de usar as aposentações para acomodar os cortes orçamentais sucessivos. Para além da intervenção na discussão política nacional, para que se dê efetiva concretização orçamental à tão proclamada prioridade da educação como forma de desenvolvimento do país, temos de aumentar a receita própria. Uma das possibilidades que temos é o acesso aos fundos europeus regionais, mas estes só pagam investimento, não pagam despesa corrente; portanto não nos permitem contratar novos professores de carreira. Os projetos de investigação e a prestação de serviços especializados, por seu lado, são demasiado incertos para permitir essa contratação, a não ser pontualmente, para além de que os salários dos professores de carreira em regra não são elegíveis para financiamento.

Onde há uma oportunidade preciosa é no enorme prestígio de que a Universidade de Coimbra goza fora de Portugal, em particular nos países de língua portuguesa. Os estudantes internacionais que conseguimos atrair não só dão à UC a internacionalização que uma universidade global precisa de ter no seu corpo docente, como nos trazem a receita que permite iniciar desde já a renovação do corpo docente. Já será assim em 2015: as propinas dos estudantes internacionais permitem-nos compensar o novo corte que o governo aplicou às universidades, e portanto começar a substituir quem sai, pela primeira vez em muitos anos. As receitas do turismo também poderão ajudar, embora limitadamente, e as dotações orçamentais disponibilizadas pelo Estado Português hão-se recuperar dentro de alguns anos.

No entanto, não voltaremos, nos anos mais próximos, aos níveis de financiamento do final do século XX, pelo que é necessário encontrar mecanismos para libertar os professores de carreira de algumas atividades delegáveis relacionadas com o ensino. O Estatuto da Carreira Docente Universitária já não incluiu assistentes de carreira, e algumas das tarefas que estes executavam não passarão a ser assumidas pelos professores doutorados. Defendo que, à semelhança de muitas universidades internacionais, os próprios estudantes, em particular de doutoramento, deverão participar em atividades letivas de suporte, sempre sob a liderança e responsabilidade de um professor. O nosso modelo letivo terá de ser alterado, também para centrar mais a aprendizagem no próprio estudante.

A dimensão do corpo docente de carreira será provavelmente inferior à atual e, portanto, a escolha de cada novo professor terá de ser particularmente criteriosa. Todas as contratações terão de usar patamares internacionais de topo. À semelhança das grandes universidades internacionais, a

nomeação definitiva deverá ser um marco para todos.

Os professores deverão ser contratados, não para lecionar disciplinas concretas, mas para desenvolver áreas de conhecimento. Os patamares mínimos de recrutamento deverão ser muito elevados: se nenhum candidato atingir esse patamar nenhum deve ser selecionado, reabrindo-se o concurso a seguir. Devemos procurar ativamente atrair professores de grande qualidade, aproveitando por exemplo a atual diáspora portuguesa muito qualificada, pois muitos apenas esperam por uma boa oportunidade para regressar a Portugal.

Há áreas de conhecimento em que a UC tem particular potencial, como a área das Ciências da Saúde e da Vida, graças à sua associação com o maior centro hospitalar português, o CHUC, que aliás precisa de ser aprofundada, não apenas no ensino pós-graduado mas também na transferência de tecnologia baseada em modelos de translação entre a investigação básica e a sua aplicação clínica. Mas entendo que devemos respeitar a nossa matriz de universidade de tradição clássica, que cultiva um espectro amplo de saberes, evitando por isso uma concentração excessiva num pequeno conjunto de áreas de conhecimento. Sem prejuízo de as áreas com maior potencial se poderem desenvolver mais, caso consigam concretizar esse potencial, todas as áreas devem ter oportunidade de mostrar a sua valia (sejam elas consagradas ou emergentes).

Sendo a investigação o cerne de uma universidade de futuro, têm de ser introduzidos mecanismos adicionais de promoção da procura de conhecimento. Os *overheads* devem ser adaptados a esta opção política, o suporte de gestão de projetos tem de ser mais sofisticado, e o alinhamento estratégico da Universidade e dos seus centros de investigação tem de ser amplamente reforçado.

Está igualmente na nossa matriz de única cidade universitária portuguesa oferecer aos estudantes uma vida académica singular, vida essa que constitui um dos nossos grandes fatores de atração. É missão central da Universidade de Coimbra desenvolver e reforçar a oferta cultural, associativa, desportiva e social que nos diferencia de forma tão intensa, tendo como parceiro central a Associação Académica de Coimbra. Em Coimbra todas as facetas da vida dos estudantes são convocadas, numa transformação que marca indelevelmente quem tem o privilégio de aqui estudar e trabalhar.

Esta evolução tem de ser apoiada por uma forma de comunicar com o exterior que tem de se adaptar. Os grandes progressos dos últimos anos não invalidam a necessidade de nos ajustarmos aos novos caminhos da informação. Cada vez esta flui menos pelos meios de comunicação clássicos, e mais pelos múltiplos canais disponíveis na web. Os nossos métodos de trabalho têm de ser condizentemente ajustados, e o percurso já feito dá-nos uma base sólida para o conseguir.

Por último quero mencionar a questão da língua. Não existe nenhuma outra universidade como Coimbra que esteja tão indelevelmente ligada à língua portuguesa. No imaginário de todos os que conhecem minimamente a história do mundo lusófono, Coimbra é a Universidade de referência para a língua e cultura portuguesas, com um estatuto quase mítico, agora reforçado com a classificação pela UNESCO como património da humanidade. É esta a nossa matriz profunda. Seria um grave erro desperdiçar esta posição única, particularmente tendo a língua portuguesa uma posição tão importante no mundo, em crescendo. Para além dos cerca de 250 milhões de falantes nativos do português, há inúmeras pessoas por esse mundo fora que estão interessadas em aprender português, em resultado da importância económica crescente do Brasil e dos países africanos de língua portuguesa. Sem prejuízo de incorporarmos pontualmente o Inglês como língua veicular, designadamente em cursos de pós-graduação, a língua portuguesa deve continuar a ser a nossa língua principal de ensino, e devemos envidar todos os esforços para manter uma posição de referência no seu estudo e no seu ensino. É forçoso assegurar que, para os que não dominam a língua portuguesa e querem vir estudar connosco, a UC possa dispor da melhor oferta de ensino de português como língua não nativa.

### 3 - Áreas de intervenção

#### 3.1 - As missões

##### 3.1.1 - Investigação

A produção de conhecimento é a atividade principal de uma universidade global neste início do século XXI, pelo que a expansão da investigação científica é um desiderato central para a UC nos próximos anos. Precisamos de mais investigadores com prestígio internacional, com mais financiamento, infraestruturas e organização para que consigam desenvolver a sua investigação. É igualmente imprescindível assegurar um maior alinhamento estratégico entre todos para que os esforços individuais se reforcem mutuamente.

Os nossos parâmetros de contratação têm de atingir níveis globalmente competitivos, quer para lugares de professor de carreira quer para contratações a prazo mais curto. Os financiamentos regionais, em particular, têm de ser bem usados para esse fim, tal como todas as oportunidades oferecidas pelos programas nacionais, europeus e internacionais de financiamento da investigação. Através de uma maior colaboração dos estudantes de doutoramento e pós-doutoramento nas tarefas letivas pode-se também usar uma parte do orçamento estrutural e de desenvolvimento da UC para aumentar o número de estudantes de doutoramento da Universidade.

O forte crescimento do financiamento competitivo que foi possível atingir nestes últimos anos tem de continuar. O apoio da administração na identificação de oportunidades e na elaboração de candidaturas tem de ser reforçado. Há condições para adaptar o valor dos overheads tendo como objetivo o aumento da competitividade dos nossos projetos, originando um aumento das verbas disponíveis para os grupos de investigação.

A execução dos projetos deve ser cada vez mais apoiada por pessoal técnico especializado, quer integrado na administração quer nos vários setores da UC, para que os investigadores dediquem o seu tempo mais à ciência e menos à gestão. O apoio dado por esse pessoal técnico não deve limitar-se ao domínio da gestão financeira, mas sim alargar-se a todas as tarefas não científicas dos projetos, como já começou a ser feito para os grupos com maior volume de financiamento.

O equipamento científico pesado deve ser partilhado entre todos os grupos, em plataformas tecnológicas, finalizando o processo já em curso. Há condições para a UC dispor a curto prazo e em pleno funcionamento de um conjunto de plataformas de vanguarda entre as universidades portuguesas.

Os mecanismos de coordenação da atividade científica da UC, que têm vindo a ser construídos, devem ser reforçados. O funcionamento corrente de cada centro de investigação deve ser o mais autónomo possível, sem prejuízo de as grandes decisões estratégicas deverem ser discutidas e decididas em comum, incluindo os centros inseridos em Associações Privadas sem Fins Lucrativos.

O esforço de difusão da produção científica em língua portuguesa através da plataforma UC-Digitalis deve ser intensificado, na senda dos sucessos que já foi possível alcançar.

Deve ser reforçado o desenvolvimento em curso de um sistema de informação para a atividade de investigação, com ligação aos sistemas nacionais como os da FCT, e internacionais (ORCID, Google Scholar, etc).

A missão do Instituto de Investigação Interdisciplinar (III) continuará a ser aperfeiçoada, em particular como promotor efetivo da interdisciplinaridade e catalizador da utilização comum de recursos, e genericamente nas iniciativas que promovam globalmente a investigação científica na UC como sucede com o Projeto Alta Sophia.

### 3.1.2 - Ensino

O desafio de sermos uma Universidade Global obriga a uma grande exigência no ensino. As pequenas falhas e desvios que nos habituámos a encarar quase como naturais deixam de ser aceitáveis. Uma das principais ferramentas para conseguir essa melhoria é o Sistema de Gestão de Qualidade Pedagógica, que já está a funcionar em toda a Universidade. A ligação ao processo de acreditação dos cursos continuará a ser desenvolvida e promoverei ativamente a sua eficácia, para que todos os problemas detetados sejam efetivamente resolvidos, e as boas práticas sejam identificadas e difundidas. Por exemplo, os dados de empregabilidade de cada curso devem ser analisados com regularidade, e efetuadas as adaptações aos cursos que se considerem mais úteis para os aperfeiçoar. Temos de melhorar a empregabilidade dos nossos graduados, através de estágios de vários tipos, um contacto mais precoce dos estudantes com os empregadores, melhor preparação para a procura de emprego, mais preparação para o empreendedorismo, entre outros.

A atratividade internacional dos nossos cursos, nos três ciclos, será uma preocupação muito central.

Promoverei o modelo da “banda larga” como o mais ajustado aos cursos de primeiro ciclo. A bem sucedida experiência de permitir a todos os estudantes inscrever-se, sem custos adicionais, a uma disciplina isolada por semestre, desde que não seja contabilizável no seu curso, mostra que há interesse de muitos estudantes em alargar os seus horizontes.

A colaboração letiva entre faculdades deve continuar a aumentar, nomeadamente em respeito pelo princípio de que as disciplinas de uma área do saber devem ser lecionadas por professores da Faculdade onde essa área do saber é estudada, como recentemente foi conseguido nos mestrados de formação de professores.

O abandono escolar deverá ser alvo de muita atenção, aplicando-se mecanismos novos de que é exemplo o ano preparatório, designado "ano zero", que se iniciou em 2014 para os estudantes internacionais, e de uma maneira geral tentando detetar precocemente as situações de insucesso e intervindo tão cedo quanto possível.

O acesso dos estudantes a atividades de pesquisa continuará a ser reforçado.

A viabilidade do modelo do ensino à distância será analisada, pois o atual não dá mostras de conseguir atingir a sustentabilidade financeira.

O grande desenvolvimento dos cursos não conferentes de grau, que resultou da aprovação do respetivo regulamento em 2012, manter-se-á, reforçando a oferta de formação ao longo da vida da UC.

### 3.1.3 - Transferência de conhecimento

Entendo que a UC deve intervir ativamente nas grandes questões nacionais e internacionais, quer desenvolvendo estudos quer promovendo o seu debate em profundidade. Temos de ser capazes de reunir as melhores equipas e produzir os melhores resultados, com isso ganhando uma posição central na tarefa de pensar e definir o futuro em Portugal. O conhecimento que detemos confere-nos uma responsabilidade que devemos assumir em pleno. Embora não tenha sido possível avançar muito nesta direção nos últimos anos, mantenho a intenção de perseverar nesse objetivo.

Penso também que temos condições para desenvolver mais a área da prestação de serviços avançados à comunidade, em especial às empresas, pois foi modesto o aumento da nossa atividade nesta área. A crise económica não ajudou, mas continuo a achar que há potencial para um crescimento significativo. Proponho-me diligenciar para que a administração desenvolva a

capacidade para, proativamente, identificar e estabelecer sinergias com parceiros potenciais. Tenciono simplificar a nossa política de propriedade intelectual no sentido de atrair mais empresas para colaborar connosco.

Espero também aumentar o número de parcerias da UC com empresas, à semelhança da UC-InProPlant, com vista a produzir resultados aplicados que alterem a situação de diversos setores da atividade económica.

A promoção da criação de novas empresas continuará a ser uma prioridade nossa, quer através do Instituto Pedro Nunes quer do Biocant. Continuaremos a trabalhar para definir o estatuto de professor empreendedor e para alargar a todos os estudantes da UC a oferta formativa em empreendedorismo.

### 3.1.4 - Outras áreas de atividade

#### 3.1.4.1 - A Cultura e as Artes

A atividade cultural tem na UC uma relevância acrescida, comparativamente com outras universidades, por força da sua longa tradição e da importância central que a UC e a AAC têm na cultura de Coimbra e da região. Não há outras universidades portuguesas que tenham uma atividade cultural tão rica numa amplitude tão lata de áreas, das artes performativas – com destaque para a música e o teatro – às artes visuais, sem esquecer toda a produção literária. Esta é uma das vias de se concretizar a criatividade, característica essencial a uma grande universidade. O aumento de iniciativas que ocorreu nos últimos anos, levando o volume de atividade do TAGV a valores ímpares em Portugal, foi fruto da concertação com outros promotores culturais da cidade e tem de continuar. Continuará também o trabalho de consolidação de uma agenda cultural única para a região de Coimbra, a Agenda7 - Coimbra. Serão ainda aprofundados os mecanismos que permitem à Universidade dar uma ajuda significativa para o regular funcionamento dos organismos e secções culturais da AAC.

Para o TAGV poder aumentar ainda mais a produção artística que promove, com destaque para o Centro de Dramaturgia Contemporânea, será disponibilizado um espaço de ensaio que evite os conflitos com a utilização da sala principal, o que permitirá dar mais alguns passos no sentido da evolução da UC em direção às artes performativas, e não apenas aos estudos sobre as artes.

Manter-se-á uma aposta articulada no ensino, na investigação e na criação artística, com o Colégio das Artes a exercer, a par com a Faculdade de Letras, um papel central.

Continuar-se-á a apostar na semana cultural da UC, que tem atingido audiências muito elevadas e contribuído para novas criações e realizações de vários agentes, não só da cidade mas também a nível nacional e internacional, e na promoção de iniciativas mobilizadoras que, em 2014, estiveram centradas nas comemorações da chegada de D. Sesnando a Coimbra, e em 2015 se concentrarão nas comemorações dos 725 anos da Universidade de Coimbra.

Serão especialmente acolhidos os eventos que tenham uma relevância nacional, e até internacional, ultrapassando o âmbito local. As comemorações dos 725 anos, por exemplo, terão a abrangência de toda a lusofonia.

A Imprensa da Universidade de Coimbra, que tem expandido muito a sua produção, converteu-se, a grande distância, na maior editora universitária portuguesa. Continuará a ser um dos esteios da divulgação da produção científica em língua portuguesa na Universidade de Coimbra, em particular através da plataforma UC-Digitalis.

### 3.1.4.2 - Desporto

Também a atividade desportiva tem em Coimbra uma importância forte e antiga. Temos um estádio universitário há mais de 50 anos, fomos declarados pela Associação Europeia de Desporto Universitário (EUSA) a melhor universidade europeia em desporto universitário em três anos consecutivos (2010, 2011, 2012), e as secções desportivas da AAC têm uma posição central no desporto nacional nas mais diversas modalidades. A grande variedade de opções para a prática desportiva em Coimbra é um dos fatores de atração para estudar na UC, que queremos manter e reforçar.

O desafio principal para os próximos anos será a organização dos Campeonatos Europeus Universitários em 2018, nos foi atribuída em 2014 pela EUSA. Com esse projeto pretendemos atingir três objetivos: recuperar o Estádio Universitário de Coimbra, desenvolver o desporto universitário e promover a qualidade de vida e o desporto (de competição ou não) na academia de Coimbra, e ainda tornar Coimbra a universidade portuguesa mais atrativa para quem queira praticar uma modalidade desportiva em paralelo com um curso universitário. A Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física deve ter uma presença crescente neste movimento, em que as secções desportivas da AAC têm um papel central.

Promoverei uma avaliação do regulamento do estudante atleta, pois já passaram anos suficientes desde o início da sua aplicação e importa aperfeiçoá-lo. Por exemplo, as atividades desportivas devem ter maior presença no suplemento ao diploma, e o reconhecimento da condição de estudante atleta deve ser mais eficaz.

### 3.1.4.3 - Património

A história com mais de sete séculos é parte indelével da matriz da Universidade de Coimbra. Temos de ter sempre uma linha de atividade forte em torno desse facto, necessidade agora reforçada quer pela classificação pela UNESCO como património da humanidade, quer por esse ser um dos nossos argumentos para atrair estudantes internacionais.

Tenciono lançar um grande projeto para investigar e divulgar a história da Universidade de Coimbra. Esta história é, paradoxalmente, pouco estudada, como se pode concluir pelo facto de a última história global da Universidade de Coimbra, da autoria de Teófilo Braga, ter sido escrita no final do século XIX. Em particular, está quase totalmente por estudar a influência da UC na evolução do mundo, com particular enfoque no mundo de língua portuguesa. Também pouco se sabe sobre o papel da UC na evolução da própria língua portuguesa, matéria que importa aprofundar. Tenciono igualmente dar novo impulso à rede *World Heritage of Portuguese Origin*, dada a óbvia complementaridade com a preocupação atrás enunciada.

A gestão e desenvolvimento da área classificada pela UNESCO continuará a ser objeto de particular atenção, mantendo-se a parceria com a Câmara Municipal de Coimbra e a Direção Regional de Cultura do Centro, entre outras entidades, com a associação RUAS enquanto ponto central de coordenação. A conservação do património arquitetónico da UC continuará a ser uma prioridade, sendo disso exemplo as várias intervenções atualmente em curso no Paço das Escolas.

A responsabilidade de mostrar o legado que esta história nos deixou deve ser concretizada através da segunda fase do grande Museu da Universidade de Coimbra. Ocupará o Colégio de Jesus, espaço que ficou parcialmente liberto com a transferência recente das instalações do Departamento de Ciências da Terra para o Polo II e que ficará completamente disponível em breve com a saída próxima do Departamento de Ciências da Vida, que se localizará essencialmente no Colégio de S. Bento. O Museu da Universidade de Coimbra deverá contribuir para mostrar ao mundo as contribuições decisivas da UC para a história da humanidade.

## 3.2 - Os recursos

### 3.2.1 - As pessoas

#### 3.2.1.1 - Estudantes

Penso que a frequência da UC deve significar para os estudantes uma experiência intelectual e cultural de alto nível.

O processo de aprendizagem continuará a ser aperfeiçoado, com recurso central ao SGQP, e a colaboração inestimável do Provedor do Estudante e dos coordenadores dos cursos. A adequação às necessidades da sociedade é também uma preocupação sempre presente, como explicado atrás na secção sobre o ensino.

Preocupa-me particularmente a influência que a crise económica tem sobre a capacidade de todos terem acesso ao ensino superior, pelo que continuarei a procurar novas formas de apoiar os estudantes que necessitam de ajuda. O PASEP tem vindo a alargar o número de estudantes por si abrangidos, e o âmbito de aplicação do Fundo de Apoio Social foi recentemente alargado. Tenciono promover energicamente a participação remunerada de estudantes mais avançados na atividade letiva dos níveis de ensino iniciais, quer como mecanismo adicional de apoio, quer como forma de enriquecer a própria aprendizagem dos estudantes envolvidos.

A empregabilidade terá um maior enfoque, agora que começamos a dispor de dados fiáveis. Uma das questões importantes é ajudar os estudantes na gestão da sua carreira, numa colaboração do setor de Saídas Profissionais com os coordenadores de curso, envolvendo estágios de vários tipos, a promoção da utilização do portal do emprego, uma maior articulação com as empresas e outros possíveis empregadores e a promoção do empreendedorismo.

Para além da vertente académica propriamente dita, os estudantes devem ter acesso a uma rica e vasta gama de atividades culturais, desportivas e associativas na Universidade, na AAC e na cidade, algo cuja promoção penso caber por inteiro na missão da Universidade.

Aos estudantes internacionais será dedicada uma atenção especial, sobretudo em termos de acompanhamento, na medida em que têm de construir o seu percurso académico numa cultura diferente e longe das suas famílias.

#### 3.2.1.2 - Professores

O problema mais grave com que a UC se defronta atualmente é o do envelhecimento do seu corpo de professores. Darei à sua resolução total centralidade na minha ação. É indispensável começar desde já a contratar professores novos, pois dentro de 15 anos a maioria do atual corpo docente já se terá aposentado.

Como já referi, esta renovação tem de satisfazer a exigência da nossa ambição global. Acresce que, como a dimensão do corpo docente deverá ser inferior à atual, a escolha de cada novo professor terá de ser muito cuidada. Também a nomeação definitiva, à semelhança das grandes universidades internacionais, deverá ser encarada com grande seriedade. Lançarei um amplo debate para discutir os mecanismos mais eficazes para conseguir atingir estes objetivos.

Promoverei a discussão também do próprio modelo de lecionação. Os professores de carreira deverão passar a dispor, paulatinamente, de um conjunto crescente de ajudas que lhes permitam dar resposta com qualidade a um número maior de estudantes. Essas ajudas deverão ser obtidas em primeiro lugar através de estudantes mais avançados, bem como de investigadores qualificados.

Em paralelo trabalharei para aumentar de forma relevante o número de concursos para professor associado e catedrático abertos anualmente, que permitam dar oportunidades de progressão aos muitos professores atuais da UC, com grande desempenho, que não têm podido prosseguir as suas carreiras por falta de abertura de lugares.

Em conjunto com as faculdades, tentaremos desenvolver uma programação plurianual da abertura desses lugares, agora que a situação orçamental nos augura, assim esperamos, uma maior estabilidade.

### 3.2.1.3 - Pessoal técnico

O total congelamento das progressões salariais na função pública, conjugado com os cortes salariais que só agora começam a ser aliviados, tem impedido que seja dado justo reconhecimento financeiro àqueles, e têm sido muitos, que se têm dedicado com enorme empenho a ajudar a Universidade a ultrapassar esta fase tão difícil. Apesar da retração do número de técnicos, os serviços têm vindo a melhorar, o que só é possível com esse empenho adicional.

Continuarei, por isso, a desenvolver esforços no sentido de melhorar as condições do exercício da profissão do pessoal técnico, procurando continuamente uma maior justiça e eficácia nas matérias mais relevantes para o efeito, designadamente na avaliação de desempenho, na assiduidade e na formação. O trabalho na UC deve ser desafiante, dando oportunidades de evolução pessoal e profissional, de satisfação na descoberta de novos conhecimentos e de formas de organização mais mobilizadoras. O serviço de Recursos Humanos foi recentemente reorganizado com esse objetivo, caminho que terá de ser concretizado.

Os procedimentos de contratação continuarão a ser aperfeiçoados. Embora se tenham em geral feito progressos no sentido de identificar e selecionar os mais capazes, estamos conscientes de que ainda não atingimos um patamar compatível com a universidade que ambicionamos ser.

### 3.2.2 - Recursos Económico-financeiros

Não há espaço para mais cortes relevantes na despesa, embora a procura de uma melhor utilização das verbas disponíveis seja uma preocupação constante.

A prioridade vai, como tem vindo a acontecer, para a diversificação da receita. Temos conseguido aumentar o financiamento competitivo da investigação, mas essas verbas são, e devem ser, essencialmente destinadas a suportar a própria investigação. Com relevância para o orçamento estrutural da UC surge a receita proveniente dos estudantes internacionais, que já atinge o valor de um milhão de euros em 2014/15, do turismo e de objetos de *merchandising*, que atingiram em 2014 dois milhões de euros. Esta última verba ainda pode subir, embora não muito mais, e já está a dar uma grande ajuda quer ao orçamento estrutural quer à conservação do património histórico construído. Já a receita dos estudantes internacionais tem o potencial para crescer até cerca de 20 milhões de euros anuais, dentro de poucos anos, se coletivamente assumirmos esse desiderato, que nos poderá catapultar para a condição de universidade global, que desejamos.

A dotação orçamental disponibilizada pelo Estado Português também há-de recuperar, esperemos que num prazo curto.

Embora a cultura na Europa, com exceção do Reino Unido, não seja propícia à entrega de donativos relevantes às instituições de ensino superior, particularmente por parte dos antigos estudantes, devemos continuar a desenvolver mecanismos para captar fundos dessa origem.

A receita proveniente das propinas dos estudantes portugueses não deverá aumentar nos próximos anos, pois a atualização com a inflação, como tem vindo a ser feita, não compensará nem a subida



de custos nem o abaixamento previsível do total de alunos resultante da evolução demográfica.

### 3.2.3 - Instalações

A Faculdade com piores instalações é a Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, para a qual não foi ainda possível encontrar uma solução definitiva. Continuarei a tentar encontrá-la junto ao Estádio Universitário.

Com a concretização da ocupação pela Faculdade de Medicina da subunidade 3 no polo III será possível libertar espaço no edifício da Medicina do polo I, suficiente para alargar a zona adstrita à investigação e também para aí concentrar toda a administração, o que libertará o palácio dos Grilos essencialmente para a Faculdade de Direito. Nesta Faculdade ficará a faltar a adaptação do Palácio dos Melos para a biblioteca, o que infelizmente não se afigura fácil por falta de enquadramento nos parâmetros do próximo quadro comunitário de apoio. O mesmo se passa com a subunidade 2 da Faculdade de Medicina, necessária para completar a transferência desta Faculdade para o polo III. Esperamos, por outro lado, que o edifício para a investigação em biomedicina, o Biomed, possa encontrar o necessário apoio financeiro nos fundos regionais, tornando-se uma realidade no prazo de poucos anos.

Continuarei a seguir o princípio da conservação qualificada de espaços, pelo qual todas as intervenções nos edifícios já existentes são feitas com uma perspetiva de longo prazo, bem como o princípio da flexibilidade na respetiva utilização, pelo qual as atribuições de espaços só devem durar enquanto a intensidade da sua utilização se mantiver, sendo dinamicamente disponibilizados para outras atividades que entretanto surjam.

Intensificarei o esforço de sustentabilidade, quer nas poupanças de energia e água, quer na redução, reutilização e reciclagem de resíduos, e de uma maneira geral em tudo quanto puder baixar o nosso impacto ambiental.

Algumas bibliotecas da Universidade de Coimbra, para além das funções que desempenham no apoio ao estudo e à investigação, revestem-se de uma importância patrimonial assinalável, reconhecida tanto no plano nacional como no plano internacional. Há que zelar continuamente pelos acervos que nos estão confiados, sem perder de vista o ajustamento que as bibliotecas, no seu todo, são chamadas a efetuar, tendo em vista o cumprimento de novas missões no domínio da preservação e da disseminação dos suportes documentais.

Embora se tenha conseguido afastar para daqui a mais alguns anos o esgotamento da capacidade de armazenamento da Biblioteca Geral, torna-se necessário encontrar uma solução de mais longo prazo, capaz de resolver o problema em bases duradouras. Para além de todas as soluções de emergência, porém, impõe-se um processo reorganizativo global, tendente a reduzir o número de bibliotecas da universidade, promovendo a sua complementaridade e dotando os espaços de mais condições, tanto em termos de conforto como de meios humanos e técnicos facilitadores do estudo e da pesquisa. De resto, e apesar dos progressos obtidos neste âmbito, temos bem presente que uma comunidade académica empenhada na procura e na construção de conhecimento necessita imperativamente de bibliotecas devidamente apetrechadas e abertas ainda por mais tempo.

O caminho do encontrar de sinergias entre o Arquivo da Universidade e o Centro de Documentação 25 de Abril, que em breve estará nas suas novas instalações, é para prosseguir.

O Jardim Botânico, por seu lado, terá de prosseguir um caminho de cada vez maior sustentabilidade, agora com outras condições graças à disponibilidade da Câmara Municipal para participar nos custos resultantes do seu uso como espaço público da cidade, e à profunda recuperação a que está a ser sujeito, sem perder de vista que a sua missão principal é suportar o desenvolvimento do conhecimento.

### 3.2.4 - Organização

A experiência bem sucedida de elaboração, aplicação, monitorização e atualização de um plano estratégico a quatro anos, coordenado com os planos de ação das várias faculdades, será prosseguida, com as adaptações que a experiência adquirida nos trouxe. Por exemplo, pretendo que os decisores possam acompanhar, por acesso direto a um sistema de informação, a evolução das variáveis que elegeram como importantes; há um grande projeto em curso nesse sentido, com um financiamento externo muito elevado. O plano estratégico revelou-se indispensável para a focagem dos esforços coletivos em objetivos comuns, algo que é ainda mais importante para os desafios que se colocam à Universidade de Coimbra nos próximos 10 anos.

O sistema de qualidade da UC continuará a ser desenvolvido com grande vigor, em estreita relação com o planeamento e seu acompanhamento, pois só a melhoria contínua que esse sistema suporta nos poderá levar até aos patamares de desempenho que ambicionamos.

Sendo indesmentíveis os assinaláveis progressos conseguidos no funcionamento da administração nos últimos anos, permanecem ainda muitas áreas em que se tem de evoluir significativamente. Esta matéria continuará a concitar toda a minha atenção. Realço aqui a necessidade de continuarmos a evoluir no sentido de a relação entre a administração e os serviços a que dá suporte ser cada vez mais harmoniosa e de a informação para a gestão estar cada vez mais disponível.

Como já mencionei, a comunicação da UC terá de se adaptar à grande evolução dos circuitos de transmissão da informação ocorrida nos últimos anos, cada vez mais baseada na *internet*, como uma perda de influência dos jornais e da televisão tradicionais. Teremos de ter uma intervenção cada vez mais multicanal, e com níveis bastante diferenciados de desenvolvimento. Será feito o caminho da convergência, num único setor de comunicação, das atividades de relação com os media, de divulgação pré e pós universitária, nacional e internacional, e de produção de eventos cerimoniais e culturais de grande dimensão, e em geral de promoção da UC, também na vertente turística e patrimonial.

O setor do turismo tem vindo a evoluir com grande sucesso, caminho que pretendemos prosseguir com uma cada vez maior profissionalização, em crescente interação com outros agentes da cidade, da região e do país. Uma das prioridades será a criação de outros polos de atração na Universidade, para além da Biblioteca Joanina, e de maiores sinergias entre a promoção turística e a atração de estudantes.

A internacionalização do corpo de estudantes e professores obriga-nos a dar especial atenção às questões da multiculturalidade para prevenir e reagir a todas as situações de discriminação, fomentando o interesse e respeito pelo que é diferente. Temos de criar mecanismos e práticas que evitem, e sancionem se necessário, comportamentos em que membros da comunidade universitária sejam injustamente tratados por razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual, nos termos do artigo 13º da Constituição da República Portuguesa.

## 3.3 - A envolvente

### 3.3.1 - Antigos estudantes

O movimento de aproximação aos antigos estudantes prosseguirá. Eles podem ser os nossos principais embaixadores em todo o mundo, mas esse potencial está largamente por concretizar. Em particular na atração de estudantes internacionais o seu papel é insubstituível. Pretendemos melhorar cada vez mais a informação que lhes fazemos chegar, e convidá-los com mais frequência para os eventos que decorram na sua área de residência, ou eventos de grande nível que tenham lugar na própria UC. A nossa oferta de cursos não conferentes de grau destinados a formação ao

longo da vida, presenciais e à distância, também será promovida, pois temos a ambição de conseguir que cada antigo estudante da UC regresse pelo menos uma vez à sua universidade para atualizar os seus conhecimentos, durante a sua vida profissional, algo que ainda acontece pouco.

Vamos continuar a apoiar as associações de antigos estudantes, em particular através de suporte administrativo na base de dados académica Nónio, que ajude por exemplo a manter atualizada a lista dos seus associados, para além de participarmos nas suas iniciativas e de as convidarmos para as iniciativas da UC.

### 3.3.2 - A cidade

Coimbra é a única cidade universitária portuguesa, porque não há outra em que a vida da cidade seja tão profundamente influenciada pela universidade, e a vida desta tão influenciada pela cidade. A vida cultural, desportiva e económica de Coimbra assim o mostra quotidianamente. A cooperação com as autoridades da cidade é pois uma prioridade incontornável, cujo potencial pleno continua por atingir. Se por um lado não podemos receber bem os estudantes estrangeiros sem uma atitude de total cumplicidade da cidade, também esta não pode esperar qualquer relevância política nacional sem a cumplicidade da Universidade. Para se desenvolver, a UC precisa de uma cidade parceira no dia a dia, e para Coimbra se desenvolver precisa da UC a seu lado. Darei grande atenção ao desenvolvimento dessa parceria.

Áreas preferenciais para essa colaboração são a promoção externa da cidade, o seu desenvolvimento económico, o acolhimento, alojamento e segurança dos que vêm de longe estudar em Coimbra, bem como a atividade turística, cultural e desportiva. A Câmara Municipal de Coimbra é o principal interlocutor nesta parceria virtuosa.

### 3.3.3 - O CHUC

A complementaridade das missões e dos desafios com que se confrontam o Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra (CHUC) e a Universidade de Coimbra é cada vez mais evidente. A Universidade de Coimbra dificilmente se conseguirá tornar uma universidade global se não estiver associada a um hospital de referência internacional, e o CHUC dificilmente escapará à transformação num mero hospital regional se não estiver associado a uma universidade de forte relevância internacional. Dedicarei assim o máximo da minha energia no diálogo com o CHUC enquanto verdadeiro hospital universitário, onde as missões de ensinar e de investigar coexistam sinergisticamente com a missão assistencial. Assim como os professores da área clínica da Faculdade de Medicina têm de participar na missão assistencial do CHUC, também os médicos do CHUC devem ter a obrigação de participar no ensino e investigação da UC. A criação dos mecanismos subjacentes a este desígnio farão parte das minhas prioridades e estou certo que o mesmo acontecerá por parte dos responsáveis máximos do CHUC.

O conhecimento novo resultante da investigação de base efetuada na UC tem de seguir um caminho natural para a aplicação no CHUC. Os projetos de investigação em parceria e os ensaios clínicos igualmente em parceria devem ser a norma, e não a exceção. Farei todos os esforços para criar e desenvolver as necessárias estruturas comuns. A iniciativa "Ageing@Coimbra", com o seu grande potencial de internacionalização, cujo primeiro passo foi a entrada das duas instituições na única Knowledge and Innovation Community (KIC) europeia na área da saúde, integrando o consórcio Innolife, é uma excelente oportunidade de conseguir avanços fortes nesta frente.

### 3.3.4 - A Região Centro

A região centro sofre de um problema transversal: o efeito de esvaziamento demográfico por ação das duas grandes áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. Darei por isso grande atenção à construção de alianças dentro da região para sustentar essa tendência, a começar por um consórcio entre as três universidades.

O diálogo com as autarquias é igualmente decisivo. No nosso caso são interlocutoras essencialmente aquelas que constituem a Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra, que vai da Figueira-da-Foz à Pampilhosa da Serra, englobando 19 municípios.

Embora o nosso interlocutor regional principal seja a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, pois é aí que é feito o planeamento, e o financiamento, das iniciativas regionais que podem projetar a região centro para uma trajetória de desenvolvimento efetivo, procuraremos também desenvolver parcerias com os demais atores da região. Por um lado as autarquias locais, em particular aquelas que constituem a Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra, que abrange desde a Figueira-da-Foz à Pampilhosa da Serra, englobando 19 municípios. Por outro, outras entidades regionais como o Turismo do Centro e a Direção Regional de Cultura.

### 3.3.5 - Políticas nacionais e relações institucionais

A política de intervenção ativa nas grandes questões nacionais e internacionais, que defendo, é essencial para que a Universidade e a cidade ganhem influência política sobre as decisões do Governo e do Parlamento, e de uma maneira geral sobre a administração do país, incluindo o tecido económico. Tenciono trabalhar no sentido de criar uma estrutura leve, dentro da UC, para promover esse nível de intervenção.

Nas políticas do ensino superior é nossa obrigação ter uma intervenção mais assertiva, fundamentada em propostas concretas. É assim que entendo a minha participação ativa no Conselho de Reitores, agora como vice-presidente. Sendo um caminho difícil, temos de conseguir ir para além da produção de comentários às iniciativas legislativas do Governo e do Parlamento, apresentando iniciativas próprias, sempre que possível em conjunto com as outras universidades, sobre as questões mais importantes para o ensino superior.

A luta pela autonomia das universidades tem particular relevância. Intervirei particularmente nesse assunto, e entendo que a Universidade de Coimbra deve aproveitar ao máximo as possibilidades que a lei lhe conceda para ganhar flexibilidade de funcionamento.

### 3.3.6 - Relações internacionais

Prosseguirei a política seguida nos últimos anos de concentrar a nossa participação no exterior num número pequeno de organizações em que tenhamos uma intervenção suficientemente intensa para dela tirarmos reais benefícios. A nossa participação continuará a ser central nos dois grupos de Coimbra, europeu e brasileiro, bem como na Associação das Universidades Europeias (EUA). Aprofundaremos também as relações com os governos dos países de língua portuguesa, bem como com a China. As nossas prioridades fora da Europa serão o Brasil, os restantes países de língua portuguesa, e a China, esta por ser a principal origem de estudantes internacionais a nível mundial, e por o interesse pela língua portuguesa aí ser crescente.

No entanto, manteremos e desenvolveremos ligações com universidades dos outros países do mundo, desde as parcerias para a mobilidade no quadro do programa Erasmus+, até aos acordos em que ajudamos ao desenvolvimento de universidades nascentes, essencialmente nos países africanos de língua portuguesa e em Timor Lorosae.

## Nota final

Cada região tem uma missão e a de Coimbra é a de ser, como desde há muitos séculos, um local onde se desenvolve e transmite conhecimento avançado.

Na linguagem da publicidade, muito na moda, a Universidade de Coimbra é, de facto, uma “marca” forte. Mas uma marca forte que não tenha por trás uma substância ainda mais forte de pouco vale. A nossa missão não é a de defender ou promover uma “marca”. É trabalhar com seriedade, exigência e sentido de serviço, pela manutenção e desenvolvimento da Universidade de Coimbra como instituição de referência (nacional e internacional) no conhecimento e na cultura.

Esta é uma responsabilidade de todos os que trabalham na nossa comunidade universitária e para a qual a todos desejo convocar e mobilizar. É uma responsabilidade e uma obrigação que assumo com entusiasmo: pelo nosso passado, com certeza, mas muito mais pelo nosso futuro.