

**JORGE MEALHA**

CANDIDATURA A PRESIDENTE  
DA FACULDADE DE ARQUITECTURA  
DA UNIVERSIDADE DE LISBOA

**PLANO DE ACÇÃO**

# DESENHAR [A ESCOLA]



SA

## *destino e fatalidade*

*“Sendo de summa importancia, que os Alumnos d’esta Academia de Bellas Artes, que desejam aperfeiçoar-se no Desenho de Architectura Civil, não fiquem atidos simplesmente á pratica de copiarem os originaes das cinco Ordens e os que pertencem em geral á Decoração e Distribuição, que lhes não póde ser verdadeiramente proficua, se não fôr acompanhada de Theoria competente, e carecendo-se para este fim de um Tractado intelligivel e breve, escripto em o nosso idioma, que lhes possa ministrar uma tão essencial e prévida instrucção, ajudando os professores no penoso encargo de suas funções: procurei com o maior desvelo, supprir a falta que havia do referido Tractado, traduzindo e coordenando o que me lisongeio de offertar aos mesmos Alumnos, como prova dos incessantes desejos que me acompanham de os coadjuvar, a fim de poderem vencer as graves difficuldades com que tem de lutar (mas que não devem temer) para conseguirem os seus louvaveis intentos. [...]*

*[...] A unica recompensa pois a que aspiro, é só a lisongeira convicção de que poderei vir a ser útil aos Discipulos estudiosos, e bem morigerados, que frequentam, ou houverem de frequentar esta Academia, e a grata consciencia de ter correspondido ás vistas de seus Augustos e Preclaros Fundadores, pelo desempenho dos complicados deveres a que estou ligado.*

Lisboa em 15 de Outubro de 1839.

Sequeira, José da Costa, *Noções Theoricas de Architectura Civil*, Academia de Bellas Artes de Lisboa, Typographia da Bibliotheca de Lisboa, 1878.

O texto acima transcrito, da autoria do professor José da Costa Sequeira, corresponde a um trecho da introdução de um livro intitulado “Noções Theoricas de Architectura Civil”, editado em finais do séc. XIX. Testemunha um dos contributos que ao longo do tempo alguns professores desta casa produziram para que a instituição, de que hoje fazemos parte, se estruturasse em torno de sucessivos propósitos. Este documento regista e data uma das primeiras contribuições, no interior da escola, para a formação de um corpo teórico e metodológico com o objetivo expresso de a orientar e sustentar estrategicamente, quer do ponto de vista do teórico quer operativo.

Independentemente da importância e consequências que a sua publicação teve na caracterização do que foi o ensino da Architectura na nossa escola, entre o final do séc. XIX e a primeira metade do séc. XX, que não cabe aqui aprofundar, se o contextualizarmos devidamente retemos que o trecho acima citado foca aspetos que curiosamente consideramos serem estruturantes e estratégicos para uma Escola de Architectura, Urbanismo e Design do séc. XXI. Num processo dialético, quase duzentos anos depois, José da Costa Sequeira ajuda-nos uma vez mais a clarificarmos o que fazemos e a procurar um rumo.

Assim, num primeiro momento, o texto é claro na ênfase de que na sua “tão essencial e prévida instrucção”, os alunos não devem ficar “atidos simplesmente á pratica de copiarem os originaes” [a repetição acrítica], e que a mestria dos seus projetos, aperfeiçoados através do “Desenho de Architectura Civil” [o projecto] será necessariamente em resultado de ser devidamente acompanhada de uma “Theoria competente” [o conhecimento] da Architectura, Urbanismo e Design.

É com o intuito de tentar garantir que os alunos do “Curso de Architectura Civil” possam superar e “vencer as graves difficuldades com que tem de lutar (mas que não devem temer) para conseguirem os seus louvaveis intentos” que João da Costa Sequeira procura ser útil aos “discipulos estudiosos, e bem morigerados, que frequentam, ou houverem de frequentar esta Academia”. Ou seja, perante um mundo pleno de difficuldades o foco da escola centra-se na procura de ser útil aos estudantes.

E, sobretudo, a afirmação clara de que a sua conceção, impressão e publicação, são levadas a cabo na “grata consciencia de ter correspondido ás vistas de seus Augustos e Preclaros Fundadores”. Aqui, João da Costa Sequeira aponta, de que para além do propósito de servir o objeto da escola, os seus estudantes, paira sobre aqueles que a gerem a enorme responsabilidade de honrar quem a fundou e geriu anteriormente.

Deste belo texto, continuando uma tradição que na verdade tem sido nosso apanágio - a de operarmos as mudanças alicerçados no nosso passado - retemos e extrapolamos aspetos que poderão ser estratégicos para a Faculdade de Arquitectura da Universidade de Lisboa (FA. ULisboa) do séc. XXI.

A de que a escola tem, na verdade mantém, o foco nos seus estudantes e que o desempenho superado na Arquitectura, Urbanismo e Design, seja qual for a sua praxis, assenta no suporte proveniente da Teoria e do Conhecimento, para além da Técnica e do Método.

E o de que toda a comunidade que a forma, docentes e não docentes em conjunto com os estudantes, tem a responsabilidade de corresponder, em face do seu passado e presente, a uma responsabilidade enorme. Estamos agradecidos sem exceção a todos os que nos precederam, mas é tempo de mudar. Se não mudamos arriscamos vir a tornar-nos irrelevantes e, conseqüentemente, dispensáveis. E, provavelmente, desaparecer.

A FA. ULisboa é considerada por muitos, e bem, o “porta-aviões” do ensino da Arquitectura, do Urbanismo e do Design em Portugal. A sua dimensão, em todos os seus vetores, desde o seu espaço físico e seus recursos humanos até à sua produção científica são quantitativamente relevantes, ímpares e determinantes no panorama nacional.

Desde os anos 80 do século passado e até meados da primeira década do séc. XXI, independentemente da salutar diversidade de perspetivas de Professores como Frederico Jorge [a análise], Tomás Taveira [a imaginação], Estnes Ferreira [o experimentalismo] Troufa Real [o mundano], Joaquim Braizinha [o esoterismo geométrico], Nuno Portas [o método], Manuel Taíinha [a ética], João Luís Carrilho da Graça [o rigor], Francisco Silva Dias [a cidade] entre outros, a FA. ULisboa vai assentar parte substancial da sua pedagogia e didática em torno da noção “da Técnica”. Para a técnica [do projeto] e da técnica [da construção], enquanto garante da aquisição das competências necessárias à compreensão da Arquitectura, Urbanismo e Design e do seu exercício.

Este processo, o da criação da nova Faculdade de Arquitectura de Lisboa marca o fim de um longo processo de resistência desta instituição em aceitar que os tempos tinham mudado. E que a “Escola de Vignola” que João da Costa Sequeira ajudara a ganhar corpo já não respondia, apesar de alguns [poucos] esforços [cosméticos] de mudança, ao que se passava no mundo ao longo de toda a primeira metade do séc. XX.

É esta nova “Escola de Arquitectura Lisboa”, plural, não de “Tendência” mas inequivocamente de “Tendências”, claramente não dogmática, que se estrutura nos anos imediatos ao 25 de Abril em clara rotura com a escola fortemente “Tratadista” que herdámos da ditadura e, de certo modo, do séc. XIX. A nova Faculdade, nascida da Revolução do Cravos, reflete a resposta crítica e violenta à escola que fomos na primeira metade do séc. XX.

A partir de finais dos anos noventa do século passado e sobretudo ao longo do séc. XXI, o debate e as políticas em torno da pedagogia e da didática vão gradualmente diminuindo o seu foco na “Técnica”, enfatizando uma inflexão gradual e persistente com foco na noção de “Método”, suportada no registo e organização do “Processo”, enquanto mecanismo de compreensão da Arquitectura e, eventualmente, do “Projeto”. Método, Processo e Projeto, tornam-se as ferramentas hegemónicas na criação e apresentação da produção da Arquitectura. Esta postura, nunca se tornando verdadeiramente hegemónica, vai gradualmente contaminando a quase totalidade dos programas e práticas do ensino em torno do Projeto de Arquitectura.

Em paralelo, em sentido inverso, a noção de “Técnica” desaparece gradualmente da quase totalidade das dinâmicas da aprendizagem do projeto, tornando-se residual e quase simbólica. Perde o seu papel central na produção da narrativa da Arquitectura e torna-se num saber ancilar à produção do discurso da Arquitectura e do Projeto.

Curiosamente, ou não, neste período regista-se que os conteúdos das disciplinas de “Teoria” vão definindo face à “História” enquanto suporte das ideias e discursos de Arquitectura. E, vão perdendo peso em face, por exemplo, do “Processo”, que vai ganhando aura de “prova e legitimação” da produção do trabalho dos alunos e da existência do famigerado “Método”. Há testemunhos de avaliações onde o foco da crítica não se cinge e concentra na Arquitectura, suas ideias e pressupostos, na solução em si, mas sobretudo nos atributos do “Processo” em si, enquanto “prova e legitimação” para além da narrativa ou discurso.

No entanto, nos últimos 20 anos, com forte aceleração e acentuação na última década, assistimos a mudanças absolutamente ímpares no planeta. Do ponto de vista dos valores, do clima e dos recursos naturais, a par da revolução digital e tecnológica vivemos hoje num mundo muito diferente. Em que (quase) tudo o que sabemos ou se torna obsoleto ou sofre rapidamente mutações aceleradas, onde constantemente surgem novos desafios e dinâmicas. O mundo mudou e está a mudar. A escola tem de aceitar isso e procurar um caminho superado para a excelência.

É neste contexto que a FA. ULisboa tem de operar e tornar-se mais competitiva. É da sua capacidade de se adaptar, mudar e [co]responder ao mundo contemporâneo que as bases do seu futuro dependem.

E daí o regresso a José da Costa Sequeira, ou seja, à possibilidade do regresso da “Teoria”. Depois da passagem pela Técnica e pelo Método, instrumentais é certo, mas datados e ultrapassados se encarados no seu sentido estrito. Procurar perceber o que é hoje a Arquitectura e do seu exercício (ser arquiteto) nas múltiplas possibilidades, modalidades e nuances que se nos apresentam.

A escola necessita de abandonar o torpor em que se encontra e escapar à fatalidade do que tem sido o seu destino: o de resistir para além do aceitável à mudança que o mundo exige face ao esgotamento e caducidade de modelos ultrapassados. A Escola que criámos foi boa. Entre todos, integramos ainda em número relevante e determinante, as segundas e terceiras gerações da Escola criada depois de Abril de 1974. E teve bons resultados. Mas está a acabar. Temos de preparar a mudança e criar as bases para um futuro viável.

Para a mudança que consideramos vital levar a cabo, esta candidatura não propõe nenhuma “obra de regime”. Não nos propomos construir auditórios, palácios, pavilhões, rotundas ou um jardim de estátuas. Após definir um plano estratégico e competitivo, otimizar os recursos humanos, os procedimentos, estar devidamente equipados, recuperar os edifícios e as infraestruturas estaremos verdadeiramente em condições de decidir acerca de outros investimentos. Mudança essa assente no pressuposto que todos debateremos o que é hoje a Arquitectura, o Urbanismo e o Design e ser Arquitecto ou Designer. E, sobretudo, o quê e como poderão vir a ser.

O destino desta Escola, e agora voltamos ao princípio, a João da Costa Sequeira, é servir os alunos em particular e honrar quem nos antecedeu no seu governo no geral. E não é uma fatalidade tornar-nos irrelevantes. Temos os meios e os recursos para superar as dificuldades inerentes à inevitável mudança que nos tornará mais competitivos.

É necessário diagnosticar exaustivamente a escola. Rapidamente, e tão cedo quanto possível, promover intensamente ações de concertação entre todos os atores relevantes [órgãos, departamentos, comunidades e indivíduos integrados nas estruturas da FA. ULisboa] e/ou interessados na vida da escola, com o propósito de identificar, clarificar e potenciar os fatores consensuais, relevantes e consequentes na base da criação de uma identidade e propósito para a nossa escola.

O Presidente pode transformar-se no ator que despoleta, agrega, concilia e potencia as dinâmicas e motivações no interior da nossa comunidade.

Podemos ser consequentes, relevantes e competitivos no ensino da Arquitectura, Urbanismo e Design. Basta, debatendo serena e coletivamente, saber quem fomos, o que somos e decidir democraticamente o que queremos ser.

O objetivo é tornar a FA. ULisboa numa das melhores escolas de Arquitectura, Urbanismo e Design da Europa e uma escola de referência a nível mundial. Para isso temos que mudar. Democratizando, dialogando, diversificando e dignificando, acreditamos ser possível responder de modo superado a este desafio.

---

SB

# *da coesão e do sentido das coisas*

---

O propósito de transparência assenta na procura e fomento de posturas de debate e na formação de consensos. E passa pela presença e auscultação assídua da presidência em todos os tecidos e domínios da escola. O Presidente, através da sua atuação apaziguadora na estrutura orgânica e funcional da FA. ULisboa, pode ser determinante no fomento de dinâmicas de otimização do funcionamento da escola do ponto de vista estratégico, científico, pedagógico e administrativo.

O propósito de implementar uma articulação otimizada [vertical e horizontal] de estratégias, objetivos, conteúdos científicos, pedagógicos, didáticos e operativos tendo em conta a procura de uma identidade e propósito para a escola, deve ser implementado de acordo com uma política de nomeação de coordenações entendida enquanto reflexo, na sua diversidade, da comunidade que somos.

Implica a implementação de dinâmicas e contactos permanentes e, na medida do possível, contínuos. Ou seja, existe a necessidade de aumentar a frequência e regularidade com que os diversos atores interagem no seio da nossa organização. Nesse sentido, tão cedo quanto possível será definido um calendário de contactos regulares com os seguintes representantes da comunidade académica:

- Reitoria
- Conselho de Coordenação
- Conselho Interdepartamental
- Centro de Investigação em Arquitetura, Urbanismo e Design [CIAUD]
- Departamentos
- Corpo Docente e Investigadores
- Corpo Discente [Estudantes]
- Corpo não docente [Funcionários]

Pugnamos que, independentemente das necessidades de contato provenientes da gestão corrente e/ou momentos inesperados e/ou excepcionais, que a escola se conheça, se debata e claramente se demarque de posturas reativas para uma perspetiva claramente pró-ativa e estratégica.

---

SC

# *o ser e o ser visto*

Promover a produção da escola de modo apelativo, positivo e consequente na sociedade em geral, procurando:

- Promover ações regulares de exposição nos media nacionais;
- Articular plataformas online, nomeadamente acesso a conteúdos;
- Promover uma nova dinâmica editorial online e impressa;
- Exposição anual [ou semestral] de trabalhos;
- Criação, participação/articulação com eventos culturais [exposições/simpósios];
- Articulação com a Associação de Estudantes da Faculdade de Arquitetura [AEFA].

Ainda neste contexto, o da projeção de uma imagem institucional consequente e credível para o exterior, há trabalho a desenvolver. Este pode passar pela organização de eventos ao nível local, regional e nacional, abrindo a FA. ULisboa à sociedade. Do nosso ponto de vista não está explorado todo o potencial de relações entre a nossa faculdade com, entre outras, as dinâmicas participativas com a indústria ou com a promoção imobiliária.

---

SD

# *gestão administrativa*

## EMPATIA, DIÁLOGO E TOLERÂNCIA

---

Atualmente a Faculdade de Arquitectura é, do ponto de vista dos seus recursos humanos, uma estrutura de razoável complexidade e dimensão. Esta comunidade, docente e não docente, tem dado provas de eficácia, capacidade de adaptação e resiliência face ao contexto que lhe deu origem: a criação da Faculdade de Arquitectura num contexto autónomo face à Escola de Belas Artes de Lisboa.

O tempo e os atos que hoje vivemos, aqui neste espaço do Campus da Ajuda, decorre ainda dessa circunstância instauradora. Desde esse período, de meados do último quarto do séc. XX até ao presente, a escola tem sido capaz de encontrar dentro de si os equilíbrios necessários a uma convivência possível e, sobretudo, dar uma resposta aos acontecimentos do e no mundo assaz significativa. Sabemos também que este processo inclui períodos extremamente difíceis e fraturantes cujas cicatrizes indelevelmente ainda hoje persistem nos atos e escolhas que coletiva ou individualmente são feitas.

Em finais do primeiro quarto do séc. XXI este quadro, o da “escola que se criou” nos anos setenta e oitenta do século passado, encontra-se provavelmente em fim de ciclo. Consequentemente, a sua gestão administrativa deverá estar atenta ao modo de a preparar e municiar para o futuro, de modo a ser agente ativo nas opções da Faculdade quanto aos recursos e estratégias a desenvolver e eventualmente implementar para a inevitável transição de modelos de ensino e da própria sociedade.

Procura uma gestão proactiva ao invés de reativa. Neste contexto, com a maior frequência que se entender ser operativa, a presidência irá reunir com o Conselho de Coordenação, o Conselho Interdepartamental, a Direção do CIAUD, o Secretário e a AEFA.

Este propósito, o do aumento da interação e colaboração entre os órgãos de gestão, departamentos, funcionários, alunos e o governo da escola, procura que o diálogo no interior da comunidade seja tão intenso e operativo quanto possível. Nomeadamente, para debater acerca da acumulação de cargos institucionais. Ou questionar se as coordenações não devem preferencialmente ser compostas por equipas multidisciplinares, no respeito pela diversidade e da paridade de género.

Em paralelo, e com igual frequência e intensidade, consultar e interagir com as diversas áreas operativas [Académica, Financeira, Administrativa, Qualidade e Planeamento, Apoio à Informação e Conhecimento] e Núcleos [Mobilidades e Comunicação, Cooperação Externa, Editorial e Desenvolvimento, Apoio Técnico e Manutenção, Investigação] na procura da maior coordenação possível destas entre si, quer destas com os diversos órgãos da Faculdade.

Esta ação contínua pressupõe a divulgação atempada das decisões tomadas. Ou seja, o governo da Escola tem de ser inequivocamente transparente, respeitar escrupulosamente os Estatutos e apresentar-se ao escrutínio efetivo dos membros da comunidade académica. Através da publicação regular de notas informativas, os alunos, os professores e demais funcionários, são devida e atempadamente informados acerca quer do desempenho dos órgãos de gestão quer das decisões por estes tomadas.

O Presidente deve procurar a criação de um ambiente que motive e inspire toda a comunidade académica. Pugnar por uma escola que seja um espaço de liberdade onde a diferença de opinião e a crítica sejam bem-vindas e valorizadas, onde o respeito pela diversidade ideológica e pedagógica seja, inequivocamente, considerado uma maior valia.

A Faculdade de Arquitectura, enquanto escola de arquitectura e design, deve ainda ser entendida como um grande espaço onde prevaleça o espírito de diálogo, colaboração ativa e positiva entre alunos, professores e funcionários. Para tal, assume-se o especial propósito do Presidente atuar enquanto o catalisador que procura unir a comunidade académica, com foco na valorização de todos os seus membros e na promoção da justiça e da igualdade de oportunidades em torno da articulação de uma visão comum. Construída com base na formação consensos, ética, sentido de responsabilidade e mobilização eficaz dos recursos disponíveis para a sua realização.

A atuação da presidência é entendida no contexto de uma comunidade harmonizada e articulada que tem por base uma estrutura de poder democrática, descentralizada e sobretudo colegial. Procurará pugnar por uma separação efetiva separação de poderes assente em processos de decisão claros e transparentes assentes nas leis e regulamentos. Para tal, promoverá ações entre todos os atores relevantes [órgãos e indivíduos] com o propósito claro e inequívoco de identificar uma política simultânea de progressão e renovação justa do corpo docente e não docente.

Em termos de atuação e gestão administrativa, o papel do Presidente é entendido, no âmbito da presente candidatura, enquanto construtor de consensos e apaziguador de toda comunidade que constitui a escola.



## PESSOAL DOCENTE E INVESTIGAÇÃO

O corpo docente e os investigadores, as suas dinâmicas, determinam, a par dos estudantes [o ativo mais valioso] o destino de qualquer Universidade. É do interior da sua motivação e competências que a sua competitividade e credibilidade afloram.

Os resultados até agora alcançados têm sido razoáveis. Se atentarmos a diversos índices de aferição tais como rankings, produção científica, prémios estudantis, reconhecimento de profissionais formados pela FA. ULisboa entre outros.

Esta circunstância, a de sermos razoavelmente competitivos, não responde aos desafios que o presente e o futuro nos exigem. O que propomos é lançar o debate acerca da possibilidade de sermos melhores. A escola tem condições para tornar-se, com o contributo de todos, um “parceiro” relevante e competitivo internacionalmente.

Obviamente, as oportunidades de entrada e o aumento das oportunidades de progressão nas carreiras têm de acompanhar e responder, com forte sentido estratégico, à inexorável renovação de um corpo docente qualificado, mas envelhecido.

Mercê da inevitável aposentação de uma parte importante do atual corpo docente nos próximos 10 anos, a escola competitiva que pretendemos será sobretudo resultado e consequência das contratações e progressões que, de modo transparente e participado, repito, decidirmos hoje e nos próximos anos.

No interior desta perspetiva realçamos os seguintes aspetos:

- Critérios claros e objetivos na abertura de concursos;
- Garantir a entrada na carreira docente de acordo com o ECDU;
- Transparência na contratação de especialistas de reconhecido mérito;
- Existência de Código de Conduta e relações interpessoais.

Ponderar a criação de condições atrativas para a possível contratação de docentes, a nível nacional ou internacional, com obra relevante e reconhecida nos domínios da Arquitectura, do Urbanismo e do Design.

---

SD<sup>2</sup>

## CENTRO DE INVESTIGAÇÃO EM ARQUITETURA, URBANISMO E DESIGN

---

---

SD<sup>3</sup>

## AEFA E ESTUDANTES

---

---

O CIAUD é fundamental para o futuro da FA.UlIsboa. É necessário que seja gerido com critérios claros de transparência e mérito. Só deste modo garantiremos o cumprimento dos seus objetivos. Para tal, é necessário desenvolver um Plano de Ação que contemple e harmonize os interesses de investigação dos seus membros com as necessidades de desenvolvimento do País.

Nesse sentido, propomos que a relação entre o CIAUD e o Governo da Escola seja de cooperação e articulação tão completa e frequente quanto possível.

---

Os estudantes são a razão de ser da nossa existência. A existência da FA.UlIsboa não faz sentido se não existirem estudantes, que são o seu ativo mais precioso e razão de ser. Aqui, relembro o texto de João da Costa Sequeira [1839] que frisa, e bem, que todo o seu trabalho e propósitos só fazem sentido se forem para servir os alunos. Para os acompanhar na sua formação de Cidadania e de Profissão.

A Associação de Estudantes tem desempenhado um papel insubstituível na promoção dos interesses e aspirações dos estudantes junto do Governo da Escola. É determinante na integração destes na comunidade que formamos, e tem sido um parceiro ativo e motivado na promoção e projeção da imagem da FA.UlIsboa para o exterior.

Pretendemos assegurar que a participação dos estudantes no Governo da Escola seja intenso, contínuo e profícuo. Desejamos que os seus representantes sejam voz ativa e a considerar nas nossas decisões. Neste quadro, os estudantes, para além de integrarem os diversos órgãos, que regulamentarmente assim o estipulam, estarão ainda representados, sem direito a voto, no Conselho de Gestão.

Assegurando a continuidade do enquadramento atual, o financiamento da Associação de Estudantes será assegurado nos moldes atualmente em vigor.

Em conjunto com a AEFA iremos promover e articular uma estratégia suportada na sua relevância cívica, pedagógica e científica, através da organização de cursos de curta duração dos alunos em áreas que favoreçam a sua formação e empregabilidade.

Em articulação com a AEFA, iremos dar continuidade, e se possível reforçar, o sistema de apoio aos alunos mais carenciados.

No quadro das disponibilidades da Escola, asseguraremos a transparência nos processos de inscrição e colocação dos alunos nas diversas UC's, tendo em conta as suas preferências.

---

SD<sup>4</sup>

## ÁREA ADMINISTRATIVA

---

---

A Área Administrativa é fundamental enquanto estrutura de enquadramento e suporte á performance da escola. Enquanto interface logístico em torno do qual todos os atores interagem, o seu bom funcionamento é estratégico, enquanto garantia e otimização de todas as ações e atos académicos.

Os funcionários administrativos e auxiliares desempenham um papel determinante na qualidade do desempenho de toda a escola, tanto nas dinâmicas internas como nas externas. É determinante enquanto parceira e suporte da performance de todos os indivíduos e estruturas no seio da escola. É ainda relevante enquanto interface e projeção da Faculdade para o exterior na medida em que é um dos seus rostos visíveis.

Temos uma perspetiva de continuidade e apaziguamento de tensões. Num registo participado, justo e motivador pretendemos promover políticas transparentes no tocante a:

- Valorização das carreiras;
- Formação contínua;
- Abertura de concursos de promoção;
- Contração qualificada quando necessário;
- Código de conduta e relações interpessoais.

---

SD<sup>5</sup>

## ÁREA FINANCEIRA

---

---

A Área Financeira é fundamental enquanto garantia da gestão financeira da FA.ULisboa. O seu bom desempenho é essencial assegurando a viabilidade da instituição em si e da comunidade que a compõe. À sua natural missão de acompanhamento e monitorização pretendemos acrescentar um papel mais ativo quer na prevenção/antecipação de problemas e, sobretudo, desempenhar um papel moderador e consultivo na auto-fiscalização do Governo da FA.ULisboa. E, assegurar nomeadamente:

- O respeito pela Lei do Orçamento de Estado;
- Os pagamentos em dia, de acordo com as leis em vigor;
- O reporte atempado à Direção Geral do Orçamento;
- A gestão do processo de aquisição de bens e serviços;
- Apoiar o governo da FA.ULisboa na produção de dados analíticos pertinentes.

---

SD<sup>6</sup>

## ÁREA ACADÉMICA

---

---

A Área Académica articula operativamente um conjunto de ações com impacto da perceção interna e externa da FA.ULisboa. Ao nível destes serviços algumas ações merecem particular atenção de monitorização por parte do governo da Escola, nomeadamente:

- Otimizar procedimentos administrativos;
- Otimizar o sistema de pedidos/contactos;
- Sistematizar e simplificar formulários;
- Otimizar a gestão das inscrições e processos.

---

SD<sup>7</sup>

## PLANEAMENTO E GESTÃO DA QUALIDADE

---

---

No passado recente o Gabinete de Planeamento e Gestão da Qualidade tem tido uma atividade mínima e sem a devida exposição, reflexo de políticas que o depauperam dos recursos humanos necessários ao seu correto funcionamento.

É, no entanto, um instrumento fundamental de diagnóstico e prevenção. Qualquer organização que negligencie os seus planos de qualidade fragiliza as suas ferramentas estratégicas e operativas.

A Qualidade é uma ferramenta em que as organizações se apoiam para se conhecerem, corrigirem e melhorarem políticas e estratégias. Sem qualidade não se é competitivo.

Para além da obrigatoriedade, devidamente enquadrada e regulamentada, relativamente à implementação da Qualidade, é nossa opção, em articulação, nomeadamente com o Conselho Pedagógico e a AEFA, levar a cabo uma política de implantação da Qualidade tão extensa quanto possível.

---

SD<sup>8</sup>

## NÚCLEO DE MOBILIDADE E COMUNICAÇÃO

---

---

A Mobilidade desempenha um papel estratégico no intercâmbio e colaboração com outras escolas e centros de investigação nacionais e estrangeiros. É por isso incontornável na promoção ativa da internacionalização da Escola.

Há que diagnosticar os resultados obtidos na última década e delinear uma estratégia para consolidar e melhorar resultados, nomeadamente com o objetivo de reforçar e aumentar o estabelecimento de protocolos com outras escolas consideradas estratégicas pela sua competitividade, reforçando o intercâmbio de estudantes e docentes, e a eventual oferta de cursos conjuntos, articulados com candidaturas comuns. E promover noutros países os arquitetos, urbanistas e designers formados pela FA.ULisboa.

Por outro lado, e no tocante ao Núcleo de Comunicação, é consensual que a imagem da FA.ULisboa no interior e exterior é fundamental para o seu sucesso, dado que a sua produção é determinante no grau de motivação interna assim como na capacidade de atrair bons alunos, docentes, funcionários e parceiros.

---

SD<sup>9</sup>

## NÚCLEO DE COOPERAÇÃO EXTERNA EDITORIAL E DESENVOLVIMENTO

---

---

As políticas de Cooperação Externa, suportadas em estratégias pedagógicas recentes, visam a disseminação transversal das descobertas científicas que atualmente ocorrem em áreas de fronteira entre divisões tradicionais do conhecimento. Assumindo que o Projeto [síntese], em si, traz à colação a participação de conhecimentos dispersos [especializados, focados] é instrumental fomentar relações entre a FA. ULisboa e outras faculdades ou escolas, promovendo no seio da Universidade:

- Uma gestão mais sustentada de recursos;
- A oferta recíproca de unidades curriculares;
- O intercâmbio de docentes e alunos;
- Candidaturas conjuntas a projetos de investigação.

Também aqui há que proceder a um diagnóstico relativamente aos resultados obtidos sobretudo nos últimos 5 anos e delinear uma estratégia que potencie a maior valia que é a nossa integração na Universidade de Lisboa.

Relativamente à política Editorial da FA. ULisboa, existe a perceção de que esta, no mínimo, é incipiente. Esta é, no entanto, fundamental para a nossa credibilização se quisermos ser tidos em conta no panorama mundial, que deve ser o nosso objetivo.

Nenhuma das grandes escolas no panorama internacional limita a publicação da sua produção científica ao meio académico. A projeção e impacto na sociedade advêm, sobretudo, da disseminação de publicações em formatos digitais, para além da disponibilização dos tradicionais suportes físicos. Nestes casos, a política editorial é, quase sempre, de extrema importância, contribuindo significativamente para as receitas das escolas.

Devemos aprender [bem] e mobilizar meios e parceiros. Também aqui a articulação com o CIAUD se torna estratégica.

---

SD<sup>10</sup>

## CENTRO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

---

O Centro de Prestação de Serviços pode ser um elemento fundamental na competitividade, promoção e financiamento da FA. ULisboa. Do ponto de vista científico, poderá ser uma peça fundamental na articulação entre a Faculdade e o mundo. Mas necessita claramente de um enquadramento estratégico e de um propósito.

É urgente identificar linhas de financiamento [nacionais e internacionais] e articular o seu resultado com candidaturas credíveis e que garantam esses apoios. Procurar clientes e parceiros, e, com razoabilidade, articular projetos de investigação fundamental e aplicada com os de prestação de serviços.

Á luz do quadro atual de toda a legislação em torno da construção, especialmente no que diz respeito à responsabilidade civil e profissional, consideramos ser absolutamente necessário garantir a este núcleo um quadro legal claramente autónomo do da Faculdade.

---

SD<sup>11</sup>

## CIFA · CENTRO DE INFORMÁTICA

---

---

O Centro de Informática da Faculdade de Arquitetura (CIFA) é um dos centros de informática mais antigos da Europa e o primeiro integrado numa Escola de Arquitectura. É hoje, mais do que nunca, um centro nevrálgico e fundamental para assegurar o funcionamento otimizado da Faculdade.

Consideramos essencial garantir que a qualidade e performance dos serviços prestados são proporcionais aos custos de operação e manutenção desta estrutura, bem como de toda infraestrutura e equipamentos conexos.

# NÚCLEO DE APOIO TÉCNICO E MANUTENÇÃO

---

---

A percepção da imagem da FA.UlIsboa depende também da qualidade dos seus espaços enquanto garante do bem estar da comunidade dos seus utilizadores e suas tarefas. A este núcleo compete garantir:

- A Manutenção e aperfeiçoamento do sistema de sinalética;
- A funcionalidade, conservação e manutenção dos equipamentos;
- Gerir uma distribuição de espaços coerente;
- A limpeza e a organização dos espaços;
- A separação e reciclagem de lixo.

No presente a FA.UlIsboa já não responde, em termos de performance, ao quadro legal em vigor. Em articulação com este núcleo, a Gestão da Escola propõe, tão cedo quanto possível, apresentar à comunidade académica e à Reitoria um diagnóstico e um plano de ação. A limpeza dos espaços tem sido assimétrica e muitas vezes insuficiente. As instalações sanitárias estão confrangedoramente desqualificadas. Estes aspetos têm que ser encarados.

---

SE

# *gestão patrimonial*

DIAGNOSTICAR, CORRIGIR  
E RECUPERAR

---

O conjunto edificado que consubstancia presentemente o património edificado da FA. ULisboa no Alto da Ajuda caracteriza-se [conceptualmente] enquanto estrutura pensada de origem como um campus de grandes naves, muito flexíveis, que agregam e integram um conjunto razoavelmente vasto de funções que mutuamente se contaminam e inter-relacionam. Trata-se de uma enorme máquina de contaminação caracterizada por ser funcionalmente promíscua e até ambígua. E é inteligente na forma como se implanta e organiza no interior desse propósito [promíscuo e ambíguo] relativamente ao seu funcionamento e circulações.

Um dos aspetos determinantes nesta estratégia, que é uma marca genética coerente, revela-se na opção pela utilização de “paredes móveis/amovíveis” ao longo das naves que formam as várias alas de salas de aula. E nas longas circulações “abertas” ao longo da sucessão dos espaços de trabalho. Um enorme e flexível conjunto de espaços de contaminação.

No entanto, do ponto de vista da sua construção, e sobretudo a sua conceção, o campus é, no fundo, composto basicamente por edifícios característicos dos anos 70 do séc. XX, construídos e acabados na transição dos anos 80 e 90 do século passado. Esta marca genética faz com que atualmente o seu comportamento, sobretudo do ponto de vista performativo e físico, seja questionável e insuficiente em muito aspetos.

É hoje patente que quer por obsolescência, descativação ou ausência, os diversos sistemas e redes infraestruturais do parque construído são desadequados, insuficientes ou inexistentes.

É crítica a necessidade de elaborar um diagnóstico profissional e exaustivo na procura de diagnosticar a sua performance atual. Apenas enquadrado por um processo profissional de diagnóstico [relatórios] e ação [projetos] será possível minimizar riscos [e custos] antes de promover [faseadamente] estratégias que visem melhorar os níveis de conforto e performance térmica, de ventilação e climatização, de iluminação artificial e natural, de comportamento acústico, as [diversas] acessibilidades, a segurança [intrusão e incêndios], equipamentos didáticos [atualizados] e limpeza. E procurar formas de financiamento.

Trata-se de um assunto e processo crítico ao qual se deve, do ponto de vista institucional [Reitoria] dar início. O parque construído tem 30 anos e poderá ficar decrépito e de difícil utilização num horizonte temporal relativamente curto.

## O CASO DO PAVILHÃO 6

É neste contexto que se considera pertinente analisar algumas intervenções recentes [obras] efetuadas no campus e sobre as quais não existe acordo no seio da comunidade académica. A escolha da solução para reformulação dos espaços letivos para o pavilhão 6 não é, de todo, consensual. Se do ponto de vista do princípio em si, o de uma sala dedicada a tempo inteiro para cada turma, não parece existir qualquer reserva, a solução implementada é, no mínimo, polémica.

Transformou-se um campus formado por naves que se organizam numa sucessão grandes ateliers abertos [que agregam espaços complementares: gabinetes, auditórios, serviços, etc.] numa estrutura conventual clássica de espaços muito menores. Provavelmente é esta decisão, a de esquecer a matriz do que é este conjunto de espaços, que determina um conjunto de alterações que causam alguma perplexidade.

A opção por uma compartimentação fixa para resolver o objetivo de duplicar o número de espaços de salas de aula de cada ala é, de certo modo, exógena ao código genético do edifício. É, em si, uma contradição e negação face à natureza filosófica e funcional do corpo em que opera. E que leva ao aparecimento de alguns problemas.

A salutar flexibilidade de optar por espaços pequenos ou grandes, contaminantes e contaminados, que até aqui tem sido apanágio dos espaços de aulas foi, pura e simplesmente suprimida. Não pelo aumento do número de espaços [que bem feito pode ser benéfico] mas sobretudo porque se optou por uma compartimentação fixa.

Dado que somos uma escola de Arquitectura, Urbanismo e Design, ou seja, onde as questões quanto às qualidades, aspeto visual e mestria na integração das infraestruturas técnicas é aprendido e apreendido de modo superado, o resultado parece desautorizar o propósito da instituição.

Ao longo das salas, sob os gabinetes, corre de modo linear, organizado e sistemático um conjunto de infraestruturas aparentes sem selagens e remates adequados. Aparentemente não foram considerados aspetos de cariz funcional/operacional básicos quando se projetam espaços deste tipo (ensino de Design e Arquitectura).

Do ponto de vista do seu propósito funcional, dar aulas de projeto, não há outro modo de afirmar: para trabalhar em condições, tendo em conta planos de trabalho [A1] para uma escola de arquitetura, contemplando o arrumo de pertences pessoais, fazer e guardar maquetes, circular, etc., não cabem nestas salas mais de 14 a 16 alunos.

A dimensão dos planos de trabalho é questionável. Os que foram colocados são em termos de dimensionamento, manifestamente insuficientes. A não ser que os alunos passem a trabalhar **só** em formatos A4 e A3. Foi esquecida toda a logística para além do desenhar em si; mochilas, equipamentos informáticos, estojos, réguas, esquadros, etc.

O exercício proposto de redução dos planos de trabalho para “caberm” 20-25 alunos, afasta a nossa faculdade da solução das melhores escolas e coloca-nos em igualdade com as universidades privadas mais destemperadas (e desqualificadas).

Os tampos de trabalho, além de diminutos e partilhados, são fixos e de altura constante. Contrariam algumas regras que refletem os princípios ergonómicos a verificar neste tipo de espaços/atividades. As cadeiras são também fixas e, por isso, desadequadas face à aplicação de regras que reflitam princípios básicos de ergonomia a verificar neste tipo de espaços letivos com atividades de permanência prolongadas.

A partilha de espaços quase desapareceu, negando a essência da base sobre a qual se trabalha. O acesso às salas em si passa de circulações no interior do edifício para o exterior sem qualquer proteção/cobertura. As portas existentes nos envidraçados, que ou são portas de emergência e/ou de serviço, passam a ser portas de acesso às salas.

Cerca de uma em cada duas salas tem atravessamentos de circulação para os gabinetes de professores, incluindo as escadas de acesso. Sem o contexto da grande nave “funcionalmente promiscua”, estas escadas à tangente dos espaços de circulação interna (da nave), perdem a sua lógica. “Dentro” das salas passam a ser um elemento disfuncional e disruptor. O atravessamento de acesso aos gabinetes é feito no espaço onde os alunos trabalham já costas com costas, sem qualquer folga.

A orientação das salas não é também consensual. A iluminação dos espaços de ensino, de acordo com os manuais de boas práticas, deve ser lateral aos planos de trabalho, ao longo do seu sentido longitudinal, que deve ser pouco profundo. A solução atual opta exatamente pelo contrário. Felizmente os lanternins atenuam o problema do ponto de vista da intensidade de luz natural, mas não o da direção da incidência.

A projeção de conteúdos, em todo o pavilhão 6, é inadequada porque é feita nas paredes laterais. Com esta solução, muitos alunos estão de costas ou encavalitados sob o plano de projeção. Outros estão em ângulos mortos face ao plano de projeção. Para a projeção ser eficaz, as telas de projeção devem estar num dos topos no sentido longitudinal.

A renovação de ar existente manteve-se. No entanto, o efetivo de utentes passou sensivelmente para o dobro. Mantendo a ventilação/renovação do ar existente [natural]. Não parece ter sido efetuado qualquer estudo acerca da qualidade do ar face a esta nova densidade de ocupação. O cumprimento da legislação aplicável sobre a qualidade do ar neste tipo de espaços, está aparentemente, omissa.

A Iluminação artificial foi adaptada e deixa alguma reservas. Aparentemente fizeram-se adaptações empíricas, sem projeto de execução da especialidade, suportado por num estudo de luminotecnia.

O comportamento acústico [reverberação/absorção/isolamento] não parece ter sido abordado no âmbito da sua complexidade e especialidade. Os painéis sanduíche são altamente refletores do ponto de vista acústico aumentando consideravelmente a reverberação. Este aspeto, associado ao aumento do efetivo presencial, que quase duplica, tornou estes espaços extremamente ruidosos ao ponto de serem disfuncionais em determinadas circunstâncias. Não detetámos a existência de qualquer estudo para enquadramento de medidas de correção, redução e/ou corte da difusão do som.

A contiguidade com as oficinas no lado nascente faz com que frequentemente as salas de aula estejam acima dos 100 db: uma exposição a este nível de ruído por mais de 4 horas pode causar danos auditivos permanentes.

As condições térmicas pioraram com o aumento de alunos nas salas, com os problemas de ventilação e com a presença dos materiais refletores que aumentam o efeito de estufa, havendo registos de temperaturas inaceitáveis em qualquer tipo de ambiente de trabalho.

Relativamente à segurança contra incêndios, a comunidade académica não foi informada da existência de qualquer estudo ou consulta relativamente a esta questão.

---

## SE<sup>2</sup>

# OS ESPAÇOS DE TRABALHO DOS DOCENTES, NÃO DOCENTES E ESTUDANTES

---

---

Num outro nível, paralelo mas não menos importante, há também que diagnosticar de modo sistematizado e tecnicamente profissional as condições existentes nos espaços de trabalho dos docentes e dos serviços administrativos. Muitos dos espaços de apoio, nomeadamente os gabinetes/salas de docentes necessitam de ser renovados e dotados de melhores condições de trabalho. Há que encarar este problema e tentar resolver as situações quer de sublotação quer as de sobrelotação.

Contemplar e disponibilizar áreas para um espaço de trabalho para os estudantes, aberto 24 horas, e salas para desenvolvimento dos PFM e Dissertações após o 100 semestre.

Prever espaços de refeição e pausa dignos, que promovam a convivialidade e o descanso.

E fazer face à atual situação em que os equipamentos informáticos são maioritariamente obsoletos, ou estão avariados ou são mesmo inexistentes face às necessidades.

---

## SE<sup>3</sup>

# ACESSIBILIDADES

---

---

É prioritário o empenho na procura de soluções para instalações e meios de mobilidade suave partilhados, não só nas instalações da escola em si [edifícios], mas também em todo o Campus da Faculdade. A possibilidade de circular entre os pavilhões 4 e 6 através de percursos cobertos será também equacionada.

---

## SE<sup>4</sup>

# OFICINAS E LABORATÓRIOS

---

As Oficinas e o Laboratório de Prototipagem Rápida são considerados estratégicos. É fundamental iniciar e enquadrar o presente e o futuro destes dois equipamentos quer enquanto espaços de trabalho em si, quer como prestadores de serviços e ainda como suporte e/ou conteúdo de estratégias pedagógicas.

A promoção de um debate convocando Órgãos, Departamentos, CIAUD, AEFA e contributos avulso produzirá por certo resultados a curto prazo. E, relativamente ao LPR, enquadrar uma estratégia quanto à autonomia, viabilidade e sustentabilidade económica.

No imediato afigura-se essencial reabrir o LPR, bem como o otimizar o funcionamento das Oficinas.

---

SE<sup>5</sup>

## BIBLIOTECA

---

---

A Biblioteca padece dos mesmos sintomas do Campus. Anos consecutivos de financiamento insuficiente, e sobretudo a ausência de uma visão acerca do seu propósito e utilidade face a um mundo em mutação acelerada, foram reduzindo o impacto deste equipamento no seio da comunidade académica.

A inexistência de um bibliotecário de formação recente, conjugado com o contínuo menosprezo ou asfixia financeira, pode justificar o cenário de um contínuo e inexorável definhar deste espaço.

A sua modernização, focada sobretudo no acesso a conteúdos disponíveis virtual e digitalmente, aliada a uma ampliação do seu propósito [espólios à guarda da Faculdade], será com certeza um fator de reativação e adaptação deste equipamento.

---

SE<sup>6</sup>

## ESPAÇOS EXTERIORES

---

---

A qualificação dos espaços exteriores da FA.ULisboa merece alguma atenção na procura de potenciar novos usos coletivos, de modo a que não sejam apenas locais marginais aos circuitos de passagem.

---

## NOTA FINAL

---

Do ponto de vista do seu património, e 30 anos após a conclusão da sua construção, considera-se absolutamente necessário realizar um diagnóstico [técnico e profissional] exaustivo ao Campus da FA.ULisboa. Com o propósito de lançar as bases de um pensamento crítico acerca da performance do seu parque construído, infraestruturas técnicas e equipamentos que permita desenvolvermos um pensamento estratégico face aos desafios do presente e do futuro. Temos de ser mais criativos para reinventarmos os espaços da FA.ULisboa para que sejam dignos de uma escola dedicada ao ensino da Arquitetura e do Design. É necessário otimizar todo o potencial arquitetónico e funcional que existe nas naves dos edifícios 4 e 6 e adequá-las à aprendizagem das diferentes disciplinas.

---

SF

# gestão financeira

## O QUADRO FINANCEIRO

---

A Faculdade de Arquitetura tem-se debatido com problemas de subfinanciamento que são de certo modo crónicos e resultam essencialmente da classificação do Estudante de Arquitetura para a fórmula de financiamento das Instituições de Ensino Superior. À semelhança do que já aconteceu com outros cursos de outras unidades orgânicas, em que a Universidade de Lisboa tomou a iniciativa de proceder a alterações do classificador de curso, contemplando nomeadamente a FA. ULisboa, que receberá a partir deste ano um montante de financiamento superior ao atual.

Assume-se um quadro económico onde se verifica de modo genérico uma quebra nas receitas provenientes das propinas e nas prestações de serviços, compensada por um aumento das transferências correntes. E em que os gastos com o pessoal aumentam sobretudo devido às alterações obrigatórias de posição remuneratória de docentes, decorrentes da avaliação de desempenho dos mesmos e da progressão nas carreiras.

O Governo da FA. ULisboa assentará, numa criteriosa gestão orçamental e financeira e de um rigoroso controlo da execução e das cobranças.

No tocante à gestão financeira há, no entanto, vários aspetos a considerar:

- Prestar particular atenção ao calendário de cobrança de propinas;
- Procurar uma gestão das receitas previsível e antecipada;
- Enquadrar e calendarizar o pagamento de empréstimos;
- Acompanhar os valores pendentes relativos a projetos estratégicos.

Relativamente à execução Orçamental [Receitas e Despesas] pretende-se atuar com rigor controlando a execução da despesa procurando que seja sempre inferior à receita, garantindo saldos orçamentais positivos. Pressupõe nomeadamente acompanhar e enquadrar:

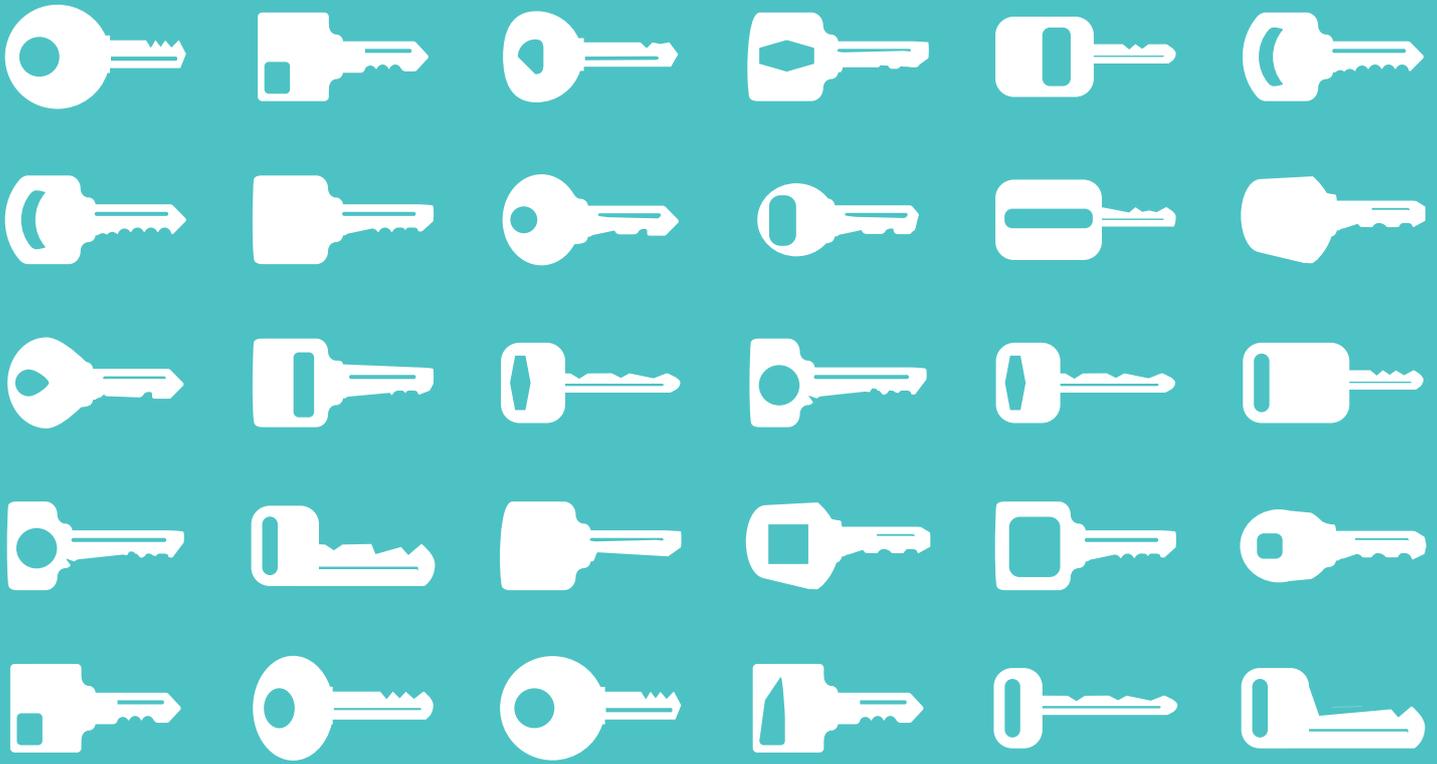
- Valores em dívida por parte de entidades financiadoras de projetos;
- Gerir os montantes afetos a imparidades;
- Gerir a conta relativa a Disponibilidades;
- Gerir o Ativo Total.

Acompanhar a evolução do Património Líquido, tendo em conta eventuais variações verificadas face à aplicação de resultados líquidos anteriores na conta de resultados transitados.

Acompanhar e eventualmente corrigir a evolução do Passivo, Diferimentos, Dívidas a Terceiros e Saldo da Tesouraria.

Supervisionar os honorários decorrentes do aumento da contratualização de prestadores de serviços singulares para a realização de tarefas previstas nos diversos projetos de investigação financiados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) e outras entidades.

Procurar novas formas complementares de financiamento nomeadamente na procura de sponsors e parceiros institucionais para melhorar as instalações, adquirir equipamentos e apoiar a realização de eventos.



*“Para haver arquitetura e design, tem de haver o cliente.*

*Na origem de um projeto, seja de arquitetura ou de design, está sempre um programa mais ou menos detalhado pelo cliente, e nem sempre esse programa é claramente formulado em termos de exigências funcionais.*

*[...] Arquitetos e designers estão culturalmente “por dentro” do seu tempo e compete-lhes interpretar inesperadamente as aspirações profundas da comunidade e reconhecer as suas necessidades autênticas.*

*[...] A forma é sempre uma construção social interactiva e emocional e está estrategicamente além dos lugares-comuns.*

Lisboa em 30 de junho de 1995.