# PLANO DE AÇÃO

## Abril 2024

## LINHAS GERAIS DE ACTUAÇÃO E GESTÃO

A Faculdade de Arquitetura (FA) é uma escola centenária cujo ensino e investigação são hoje uma referência tanto a nível nacional como internacional, devendo procurar articular a tradição com a inovação.

Sendo a maior escola de Arquitetura do país, e na sua qualidade de escola pública, tem uma clara responsabilidade na formação de novos profissionais e na criação de conhecimento de elevada qualidade e impacto na sociedade nas áreas da Arquitetura, do Urbanismo e do Design.

A FA tem vindo a afirmar-se progressivamente, nos últimos anos, como a escola nacional mais premiada, destacando-se, nos principais rankings internacionais e no contexto da Universidade de Lisboa, na área científica da Arquitetura. Acresce o facto de, nos últimos 4 anos, se ter verificado uma alteração substancial dos índices de procura dos cursos e das notas de entrada nas várias licenciaturas oferecidas no concurso nacional de acesso.

A FA foi sempre uma escola aberta à participação de todos os que a integram, estimulando novas ideias e perspetivas de futuro e, nesse sentido, deve ser gerida com um desígnio claro de construção de futuro, que se estrutura primeiramente na memória ativa e lúcida do seu passado, e que permita estabelecer os patamares mais elevados de ambição pelos quais a instituição se deve pautar.

## 1. O CONTEXTO DE UMA CANDIDATURA

A candidatura a Presidente da Faculdade de Arquitetura (FA), que agora apresento, só pode ser entendida na sequência dos dois mandatos anteriores e do trabalho realizado por uma equipa, de vice-presidentes e vogais do Conselho de Gestão, da colaboração com os demais órgãos da escola e o suporte, cada vez mais qualificado, do corpo de funcionários técnico-administrativos.

Neste sentido, devemos destacar um conjunto de objetivos e ações, sem esquecer alguns fatores que nos apanharam de surpresa, que constituem a melhor expressão do modo como toda a equipa de gestão entendeu o governo da nossa instituição.

Assim, elencamos as principais metas atingidas durante este período que encerram etapas da vida da FA, bem como outras que terão, naturalmente, continuidade num futuro próximo e, no mandato ao qual me estou a candidatar:

- Estabilização financeira da FA, que apresenta uma folga orçamental progressiva que lhe permitirá enfrentar com mais tranquilidade os movimentos correntes, havendo uma previsão de despesas e receitas devidamente sustentadas e uma política de investimento consistente;

- A devolução integral dos empréstimos de emergência, no valor de 325.000 mil euros e 300.000 mil euros, contraídos junto da reitoria para fazer frente à crise de tesouraria do início do 1.º mandato, em 2019, e à falta de pagamentos da FCT dos valores em dívida à FA em 2022;

- O reescalonamento do remanescente, no valor de 320.000 euros, da dívida contraída à Reitoria da Universidade Técnica de Lisboa em 2012, no valor aproximado de 1.100.000 euros, cuja última prestação deverá ser saldada em 2025;

- O ressarcimento da FA de meio milhão de euros, pelos empréstimos feitos a outras escolas da Universidade Técnica de Lisboa, alguns dos quais com cerca de vinte anos;

- A conclusão do processo de alienação do edifício Ventura Terra e a celebração do acordo que atribui à Faculdade de Arquitetura um total de 17 camas em residências da Universidade de Lisboa, ou o valor correspondente ao seu rendimento, para cumprimento das disposições do legado;

- A abertura de 55 procedimentos concursais para professores de carreira, nas três categorias previstas no ECDU, através de concursos internacionais e de promoção. (4 lugares de professor catedrático; 32 lugares de professor associado; 19 lugares de professor auxiliar);

- Recrutamento de 17 funcionários técnico-administrativos a termo certo e 14 a contrato por tempo indeterminado, encontrando-se abertas 2 vagas para assistentes operacionais e 5 vagas para assistentes técnicos e técnicos superiores. Durante este período foram realizadas 7 nomeações para novos cargos dirigentes, com recrutamento interno ou externo.

- A aposta num expressivo trabalho de divulgação da FA, da sua oferta formativa e dos resultados obtidos pelos nossos alunos (da qual resultou uma inversão da tendência de uma década de queda na classificação mínima de acesso no concurso nacional ao ensino superior), que se materializou nas duas maiores subidas das notas de acesso de entre todos os cursos constantes do sistema nacional, e que se tem progressivamente consolidado;

- A criação do gabinete de apoio ao aluno de modo a oferecer um apoio direto e pessoal aos estudantes da FA na triagem e encaminhamento para resolução de problemas por eles apresentados;

- A reestruturação do funcionamento de diversos serviços da FA, nomeadamente da área académica, reforçando o seu sentido de serviço aos estudantes; do núcleo de recursos humanos com a efetivação das progressões gestionárias e prémios de desempenho, assim como a retificação e recuperação das avaliações de funcionários e docentes; e do núcleo de comunicação com um amplo programa de divulgação da FA.

- O início de um conjunto de obras nas instalações da FA, entre as quais se destacam a ampliação do número de salas especialmente equipadas do CIFA, a criação de salas de atelier de utilização exclusiva de cada turma para 1.º e 2.º anos de todas as licenciaturas, e a cobertura integral de acesso à internet nas instalações da FA através do sistema WiFi;

- Com a aprovação pelo Conselho Científico dos novos planos de estudo para todos os ciclos da FA, houve que acompanhar todo o processo de acreditação através do novo sistema criado pela Agência de Acreditação Nacional A3ES, e preparar o processo de transição para cada um dos cursos. Embora todos os processos dos novos ciclos estejam acreditados desde 31 de julho de 2023, o Mestrado Integrado em Arquitetura foi sujeito a um recurso que acabou por ser favorável à pretensão da FA, tendo o prazo de acreditação sido estendido para o seu máximo, isto é, 6 anos, com a conclusão do processo em março último. Procurou-se concentrar a maior parte do processo de transição no ano letivo 2023/2024, ficando para ano letivo 2024/2025 apenas algumas situações residuais. A construção de um sistema eficaz de correspondências obviou todos os problemas que tinham ocorrido na última transição dos planos de estudos da FA.

- A integração dos estudantes da FA em várias ações importantes para a gestão da faculdade, assim como a implementação da legislação em vigor e dos programas da universidade sobre o voluntariado, implicou a criação de um programa específico de embaixadores e voluntários para a divulgação da FA nas escolas secundárias e nas feiras de divulgação da oferta do ensino superior. Este programa contou com uma ampla adesão, tendo formalmente integrado cerca de 4 dezenas alunos no presente ano letivo. Paralelamente, foi ensaiado no passado ano letivo um programa piloto de alunos voluntários ao abrigo de um protocolo celebrado com a Escola Fernão Mendes Pinto, em Almada.

- As oportunidades criadas pela Plano de Recuperação e Resiliência PRR, foram objeto de uma ambiciosa candidatura da Universidade de Lisboa a programas de financiamento, que a FA integrou na ação “Impulso Adulto”. A FA aderiu à escola doutoral da

Universidade de Lisboa com uma oferta importante de formações profissionais complementares nas áreas de Arquitetura, Urbanismo e artes, nas quais ofereceu diversos cursos não conducentes a grau. Estas formações foram abertas a um público geral e também protocoladas com diversas instituições, o que permitiu à escola superar os objetivos que se propunha.

- Como situação imprevista, pode destacar-se a gestão da situação resultante do impacto da pandemia de COVID-19 a partir de março de 2020, com a organização de sistemas de apoio às aulas à distância; a adaptação dos espaços e percursos das instalações da faculdade; a reorganização dos sistemas de provas de final de ciclo; e outros sistemas de apoio entre os quais se destacam a informação regular a toda a comunidade académica, a criação do gabinete de gestão COVID, e a testagem regular e generalizada da comunidade académica da FA;

## 2. PRÍNCIPIOS

- **Ética e Transparência**

A qualidade das instituições é representada e avaliada pela sua dimensão ética. A maturidade da dimensão ética está, por sua vez, ligada à existência de regras que fundamentam e garantem o seu funcionamento, representada pela eficácia e cumprimento dos seus estatutos e regulamentos, e na colegialidade e democraticidade dos processos de tomada de decisão.

Para que a FA seja uma instituição robusta e credível para quem nela trabalha, estuda e investiga é preciso assegurar que as regras e a informação sobre o seu funcionamento sejam transparentes e acessíveis com garantia de capacidade de escrutínio e constante avaliação.

A concretização deste princípio tem várias frentes, mas a principal e mais imediata passa por garantir a disponibilização, de forma aberta e clara, das normas e regulamentos, em particular aqueles que dizem respeito à coordenação dos órgãos, das áreas disciplinares e dos ciclos de estudos, das decisões tomadas e da produção relevante tais como relatórios de gestão, de avaliação e autoavaliação. Passa, também, por garantir que as normas e regulamentos, aprovados colegialmente e escrutinados pela comunidade académica, são observados e cumpridos.

- **Pluralidade e Cooperação**

A FA desde a sua reabertura em 1976 caracteriza-se por ser uma escola plural, isto é, recusou primeiro o modelo de escola de tendência, abrigando as mais diversas correntes culturais e, mais tarde, ao incorporar a vertente de investigação, abriu linhas diversas que tiveram origem, mais no interesse dos seus promotores, do que em opções determinadas pela escola ou qualquer instituição exterior.

Este princípio da pluralidade deve ser assumido pela instituição como primordial, e o papel que deve ser adotado pelo conjunto dos seus órgãos é sobretudo o da garantia do equilíbrio entre os diversos componentes da FA, e não o da promoção de qualquer área em detrimento de outras.

A qualidade e diversidade dos profissionais que se formam na FA e o conhecimento nela produzido são um exemplo claro do ambiente da escola.

Os diversos órgãos de gestão da escola devem centrar-se na clareza da missão que lhes compete, tendo sempre por objetivo a cooperação entre si e o suporte das suas decisões em bases alargadas dos corpos que constituem a instituição. Só essa colaboração ativa e participação generalizada podem suportar o estímulo à abertura de novos campos de criação e experimentação, e assim estabelecer estratégias para enfrentar novos desafios, elevando o patamar de qualidade onde a FA se posiciona.

- **Ambição e Qualidade**

A FA tem-se destacado nos últimos anos pelos resultados obtidos em rankings, concursos e prémios, reconhecendo o trabalho dos seus estudantes nos diversos ciclos de ensino, assim como dos seus docentes como resultado da atividade letiva ou de investigação. Estes resultados devem ser potenciados e constituir uma plataforma de melhoria da sua própria prestação, tanto ao nível da formação como da criação de conhecimento.

A FA deve, de um modo sistemático, divulgar todos os reconhecimentos obtidos nos diferentes campos, e compreender as melhorias que podem ser alcançadas para elevar a sua prestação.

Como instituição, pode e deve ambicionar um patamar cada vez mais destacado no ensino e na investigação das suas áreas específicas de saber, e desenvolver a capacidade de se adaptar mais rapidamente aos novos desafios e mudanças da sociedade no seio da Universidade a que pertence.

## 3. DESAFIOS

Nos próximos anos, a FA, enquanto instituição de ensino superior e no contexto das suas congéneres, irá deparar-se com um conjunto de desafios para os quais se deverá preparar e ter políticas de médio e longo prazo, consensualmente acordadas no seio dos distintos órgãos da instituição.

Do contexto próprio da instituição devemos destacar três circunstâncias que enquadrarão os desafios, assim como as decisões de curto prazo da gestão que irá iniciar funções.

- Oferta Formativa

A primeira é a estabilização da oferta formativa da FA, tendo em conta a aprovação, acreditação e implementação de todos os cursos e ciclos da FA, cujo período de transição foi possível concentrar no ano letivo 2023/2024. Julgamos ter atingido um equilíbrio no número de estudantes e vagas oferecidas em cada ciclo em todos os cursos conducentes a grau, sem prejuízo de estimular crescimentos pontuais de algumas ofertas de mestrado e doutoramento.

Paralelamente há que equacionar a evolução da oferta da lecionação em inglês, hoje concentrada nos doutoramentos em todos os cursos, no 3.º ano e 2.º ciclo do Mestrado Integrado em Arquitetura. Deverá considerar-se a possibilidade de uma entrada específica, eventualmente articulada entre diversas especialidades.

A experiência dos dois últimos anos nas ofertas de cursos pós-graduados traduziu-se num sucesso no contexto da escola de formação pós-graduada da Universidade de Lisboa, tanto pela taxa de realização como pelo público-alvo captado. A FA deve estabelecer um programa que possa negociar com diferentes entidades externas para desenvolver formação de atualização e desenvolvimento de conhecimentos para profissionais inseridos no mercado liberal ou na administração pública.

- Evolução Financeira

Durante o ano de 2023, o governo reviu a fórmula de financiamento do ensino superior, na qual os classificadores dos cursos e respetivos fatores de multiplicação foram alterados. Neste sentido, os cursos de Arquitetura e Design foram equiparados a outras áreas de formação como, por exemplo, as engenharias. Essa mudança não foi alheia à articulação entre as várias escolas de Arquitetura do país, na qual a FA se inclui. A Universidade de Lisboa tem utilizado um modelo de repartição da verba proveniente do Orçamento de Estado que contém uma componente de histórico, uma componente de fórmula e um critério que define um plafond máximo de 6% e 4% de variação da dotação face ao ano

anterior, de subida e descida, respetivamente. Já na preparação do orçamento para o ano 2024, a aplicação desta metodologia de cálculo traduziu-se num incremento de aproximadamente 500.000 euros na componente do orçamento da FA relativa ao Orçamento de Estado. Este valor de subida manter-se-á para os orçamentos de 2025, 2026, 2027 e 2028, convergindo nessa data para o valor devido à FA. Esta diferença de aproximadamente 2,5 milhões de euros expõe bem o subfinanciamento das áreas de ensino ministradas na FA, cujo impacto foi extremamente prejudicial na gestão da instituição, que só foi possível mitigar devido a um rigoroso e escrupuloso controlo da execução de despesas e investimento. Este incremento deverá permitir um planeamento sustentado do investimento na melhoria da qualidade das instalações e recursos humanos da FA, bem como saldar a, ainda remanescente, dívida da FA à reitoria da Universidade de Lisboa.

- Consolidação da Investigação

A Investigação na FA é maioritariamente enquadrada pelo Centro de Investigação em Arquitetura, Urbanismo e Design (CIAUD) que integra atualmente 142 membros integrados, 70 membros colaboradores e 91 doutorandos, bem como alguns bolseiros que realizam investigação quer integrados nos grupos de investigação, quer contratados através de projetos de investigação. O CIAUD integra a FA, mas detém autonomia científica. Assim sendo, a presidência e gestão da FA atuam apenas ao nível das questões de organização e financeiras existindo, contudo, situações em que se dá uma efetiva articulação também a nível científico, como é o caso da abertura de lugares de docente e investigador ao abrigo do programa FCT-Tenure. Neste contexto foram propostas cerca de 5 vagas em procedimento concursais em 2024 que, a serem atribuídas, significam a contratação de 4 docentes-investigadores e 1 investigador que integrarão o CIAUD e a FA.

Releva dizer-se ainda que a estrutura atual de investigadores resulta de um processo progressivo de exigência de qualidade na investigação decorrente de uma estratégia do CIAUD levada à prática nos últimos 4 anos. Em termos das ações mais relevantes destaca-se o estabelecimento da avaliação da produção e atividade científicas dos investigadores, a promoção de altos padrões de qualidade científica que são escrutinados por consultores internacionais que asseguram a regular avaliação interna, o reforço da conexão da investigação da FA com a sociedade, administração pública, empresas e organizações não governamentais; a expansão de parcerias e intercâmbios quer nacionais quer internacionais; o incentivo a uma investigação com maior impacto societal, empresarial e cultural, e que se relacione de modo mais efetivo com os 3 ciclos de estudo da FA nas três áreas em que esta dá formação: Arquitetura, Urbanismo e Design.

Finalmente, importa mencionar o empenho por parte da FA em melhorar os recursos humanos qualificados como suporte da atividade do CIAUD. Na realidade esta é uma tarefa de difícil execução pois depende do mapa de pessoal e dos limites impostos em termos orçamentais quanto à massa salarial da instituição. Ainda assim, contrataram-se 3 funcionários para o CIAUD (existindo 1 funcionária da FA dedicada às questões financeiras) estando em curso o processo de contratação de mais um elemento para a equipa.

- **Valorização do diploma do aluno FA**

O primeiro dos desafios que a FA deve enfrentar é, não só a manutenção do alto nível das elevadas classificações de entrada, mas sobretudo a sua afirmação como escola com as taxas de satisfação mais elevadas no processo de acesso.

Sendo que a nossa escola se situa no segundo lugar das preferências nacionais, o reforço da posição relativa deverá passar pelo reconhecimento público das vantagens oferecidas pela instituição em termos de ensino, reconhecimento internacional e redes onde se insere.

Nos últimos anos tem sido evidente a subida da Universidade de Lisboa nos rankings internacionais, sendo particularmente relevante a posição da área científica da Arquitetura na universidade como motor para atingir os patamares conseguidos.

A análise dos parâmetros avaliados nas diferentes ordenações permite-nos perceber os pontos fortes que a instituição deve consolidar ou valorizar para reforçar o posicionamento da única das suas áreas que é incluída na avaliação desagregada: a Arquitetura.

Além do mais, como instituição europeia, todos os cursos da FA conducentes a grau necessitam de acreditação, no nosso país sob a responsabilidade da A3ES. Esta acreditação significa na prática o seu reconhecimento em todo o espaço europeu.

Tal como outras escolas da universidade de Lisboa onde a concorrência é muito intensa, a FA deve apostar na certificação internacional dos seus ciclos em outras áreas geográficas e culturais, como forma de conferir um valor acrescido aos diplomas que confere.

A aposta na certificação do Mestrado Integrado em Arquitetura nos Estados Unidos da América, através do NAAB, deve ser rapidamente implementada. Quando este processo atingir a sua maturidade deve ponderar-se a certificação americana dos cursos de Design.

Como uma das mais-valias que FA oferece aos seus alunos, destaca-se a extensa rede de acordos de mobilidade internacional, suportada por projetos europeus já tradicionais, mas também por programas piloto experimentais de relação com países extraeuropeus e de outros continentes. O desafio principal é o de transformar estas experiências episódicas num conjunto selecionado de parceiros preferenciais, nos diversos continentes, que assegurem um percurso internacional aos nossos alunos e um ambiente cosmopolita na nossa escola.

Um dos pressupostos da revisão dos planos de estudo, empreendida no seio do Conselho Científico, foi o reforço da transversalidade entre os diferentes cursos da FA.

Compatibilizados créditos e horas entre todas as formações, afigura-se possível o implementar efetivo da possibilidade do estudante incluir na sua formação unidades exteriores ao seu curso, mas também a criação de unidades curriculares que articulem, de base, diferentes formações.

A transversalidade entre formações, de forma a potenciar a qualidade de ensino ministrado aos alunos da FA, deve estender-se a instituições da Universidade de Lisboa com as quais as nossas áreas científicas têm mais afinidade, particularmente as áreas de Design e algumas das áreas de engenharia do Instituto Superior Técnico, ou da área de Urbanismo com o Instituto de Geografia e Ordenamento do Território e entre a Arquitetura e o Instituto Superior de Agronomia na área do paisagismo

Por último, a progressiva antecipação do final do ano letivo, organizada pelo Conselho Pedagógico nos dois últimos anos e a diminuição do número de horas médias atribuídas a cada docente nas cargas anuais irão facilitar a implementação, já a partir de 2024/2025, de um programa de Summer School nas diversas áreas de oferta da faculdade.

Suportada nas experiências realizadas de workshops internos e Blended Intensive Programmes a instituição deve criar um programa estabilizado e atrativo que, oferecendo créditos aos nossos estudantes, lhes permita contactar com outras práticas e programas de grande intensidade.

- **Valorização do docente e funcionário técnico-administrativo**

A FA, assim como a Faculdade de Belas Artes, constituíam até 2019 uma exceção entre as escolas da Universidade de Lisboa pelo baixíssimo rácio de professores Associados e Catedráticos face ao número dos docentes de carreira.  Um dos maiores desafios que deve ser enfrentado é o de atingir os rácios definidos no ECDU, e manter uma política constante

de promoção dos seus docentes. Além disto, deve ser elaborado um modelo de gestão da FA que garanta a renovação do seu corpo docente sujeito nos próximos anos a um processo intenso de aposentações.

O modelo de gestão da FA deve, de uma forma transparente, inscrever a relação entre uma política para docentes de carreira, e uma política para convidados que permita trazer profissionais qualificados, de vários níveis, para o ensino, enriquecendo a diversidade do corpo docente.

Embora esteja prevista a alteração do Estatuto da Carreira Docente Universitária, têm sido tomadas ultimamente um conjunto de medidas e disposições que conferem um quadro diferente à investigação produzida pelas instituições de ensino superior, com impacto nos níveis de formação que lhe é permitido, no financiamento e no processo de avaliação da instituição.

Não podendo a FA apartar-se destes processos deve conseguir integrá-los nas várias componentes, garantindo um suporte à investigação como processo regular, reconhecido e com impacto na avaliações e carreiras do corpo docente.

Quanto ao corpo dos funcionários técnico-administrativos deve ressaltar-se que, nos últimos anos houve uma alteração substancial do seu perfil na FA, subindo notoriamente o nível de formação académica deste corpo, e a qualidade do serviço prestado.

O desafio que a FA deverá enfrentar nos próximos anos deve materializar-se não só no recrutamento preferencial de licenciados como na ampliação deste corpo para atingir os rácios médios da Universidade de Lisboa.

Esta política deve ser compaginada com o princípio da fixação dos funcionários a partir dos estímulos oferecidos pela Lei, tanto no sistema de progressões como nos prémios de desempenho, utilizado pela primeira vez no último período avaliativo.

O quadro de pessoal técnico-administrativo não foi alterado no contexto da revisão dos Estatutos da FA, por esta não se ter concluído, mantendo-se, por isso, um quadro muito desadequado das necessidades da escola. Urge terminar este processo, articulando-o com o processo de recrutamento das principais necessidades e formação permanente que tem sido muito estimulada tanto internamente como no contexto da Universidade de Lisboa, atingindo-se assim um corpo eficaz e motivado.

- **Valorização das instalações e equipamentos**

A FA instalou-se há 30 anos no polo da Ajuda, nas instalações que ainda atualmente ocupa. Do conjunto previsto, e programado para 800 alunos, nunca se construiu o edifício 3, com localização prevista para a entrada da FA e que integraria as áreas afetas à investigação. Passadas três décadas verifica-se uma profunda desadequação das instalações ao regular funcionamento de uma escola de Arquitetura, Urbanismo e Design, estando ausentes um conjunto de valências não previstas inicialmente, mas que atualmente são necessárias. Assim, constituirá o desafio de uma década a definição, o mais consensualizada possível, sobre os objetivos estratégicos em relação às suas instalações. Com evidentes desajustes entre o número de estudantes previstos e aqueles que efetivamente frequentam a escola; entre um modelo pedagógico imaginado e aquele que efetivamente se pratica; entre a imagem e qualidade do edificado, e o facto de se tratar de uma escola de Arquitetura, Urbanismo e Design, o problema deve ser discutido da forma mais ampla possível, tendo em conta que para qualquer cenário existem efetivas possibilidades de concretização no contexto próximo da Universidade de Lisboa.

Deste modo, deverão ser equacionados três cenários: i) a permanência nas instalações do Alto da Ajuda, sujeitando-a a profundas alterações, ii) a eventual saída para um edifício de grande dimensão de propriedade da Câmara Municipal de Lisboa ou, iii) a ocupação de um outro edifício da Universidade de Lisboa, de entre o parque edificado que lhe está afeto.

Qualquer das opções implicará custos elevados, devendo-se recorrer, por um lado, aos recursos decorrentes da melhoria progressiva da situação financeira da instituição, mas sobretudo ao recurso aos programas de financiamento que estão a ser desenhados, e que se prevê venham a estar disponíveis a partir de 2026.

Entretanto, depois de anos de pouco investimento por manifesta falta de recursos próprios, a FA iniciou e deve continuar ações pontuais de melhoria dos seus espaços, equipamentos e infraestruturas. Destas destaca-se a questão da reestruturação da entrada da escola para permitir um eficaz controle da entrada e permitir um uso 24 horas por dia, assim como os arranjos exteriores da frente da escola para a Rua Sá Nogueira, o apetrechamento de auditórios nunca concluídos do edifício 4 e Cubo, bem como a expansão das oficinas e a renovação das infraestruturas, particularmente da rede de instalação elétrica, bem como a aposta em energias renováveis

- **Valorização da FA internamente e na Universidade de Lisboa**

No contexto da Universidade de Lisboa, a FA é uma escola de dimensão intermédia que tem vindo a ganhar capacidade de influência nas políticas da Universidade, e autonomia na sua gestão interna. Muito brevemente vão colocar-se questões muito relevantes para FA no contexto da Universidade e que têm sido expressas nos relatórios de avaliação institucional, que denunciam a repetição da oferta formativa na universidade, mas também do sentir desse problema dentro das escolas envolvidas. Colocar-se-á a questão da articulação do doutoramento em Design da FA com uma das especialidades das Belas Artes, assim como, com o doutoramento em Arquitetura da FA e o mesmo programa oferecido pelo Instituto Superior Técnico (IST), este último cada vez mais residual.

Colocar-se-á também a questão dos mestrados em Design de Comunicação e Design de Produto com as duplicações da oferta da Faculdade de Belas Artes.

Por último, a grande questão das duplicações verifica-se no mestrado integrado em Arquitetura e a oferta do IST, tendo a nossa escola atingindo uma posição negocial muito favorável e que urge aproveitar. A solução destas questões passa pelo estabelecimento de parcerias, tentando a harmonização de interesses comuns entre as escolas.

Paralelamente, a FA deve potenciar a sua participação nas redes internacionais que recentemente se formaram e nas quais participa a Universidade de Lisboa, com destaque particular para UNITE! e o colégio doutoral do grupo TORDESILHAS, entre outros.

Do primeiro consórcio, a maioria das instituições já são parceiros preferenciais da Universidade de Lisboa, e iniciou-se neste ano de 2024 o primeiro programa comum que inclui a FA. O segundo consórcio constitui uma prioridade preferencial para a FA, tendo em conta a importância dos alunos brasileiros em todos os programas de doutoramento por nós ministrados, e que poderá mais facilmente enquadrar os acordos de co-tutela.

- **Valorização da imagem e contributo da FA para o país**

A recente melhoria do posicionamento da FA nas entradas do concurso nacional de acesso, dos diversos rankings e dos prémios obtidos pelos nossos docentes e alunos, elevou consideravelmente a estima da instituição por si mesma. No entanto, a contribuição da FA para a construção do país através da formação de gerações de profissionais arquitetos, urbanistas e designers está para além das flutuações momentâneas da sua imagem, o que deve constituir uma base onde assenta um dos pilares da instituição: a sua memória.

Neste sentido, o depósito de cerca de 60 espólios de Arquitetura na FA e a articulação com outros arquivos deve dar origem a um programa consolidado e de longa duração de exposições e publicações que deem a conhecer ao grande público, mas sobretudo ao meio académico e profissional, o contributo da FA e das instituições de que é herdeira para a construção do país.

Assim, deve ser organizado um programa anual que compagine publicações com exposições de forma a dar a conhecer os principais profissionais que se formaram ou lecionaram na FA. Em contactos com a CML, esta manifestou a disponibilidade para a construção em parceria do Museu da Arquitetura, que teria toda a vantagem em estar ligado à FA e ao seu património arquivístico, articulando exposições de fundo com as exposições internas, que divulgam a produção anual dos nossos alunos.

O segundo pilar desta valorização da FA deve consistir no reforço e estabilização das parcerias institucionais, já ensaiadas pontualmente, mas que deverão constituir um fator importante para o estímulo do trabalho interno e para a inserção profissional dos nossos alunos. Estas colaborações deverão incluir entidades públicas, de que é exemplo o protocolo celebrado com a Área Metropolitana de Lisboa – AML, particularmente eficaz para as áreas de Arquitetura e Urbanismo, e entidades privadas com destaque para algumas atividades e parcerias com a indústria, de que é exemplo o protocolo com a Roca, particularmente importante para as áreas do Design.

## 4. LINHAS ESTRUTURANTES DE ATUAÇÃO

Apesar dos desafios da FA compaginarem tempos diferentes, uma gestão responsável deve considerar tanto as ações em curso que herda, como as decisões que tomará e que comprometerão gestões futuras. Um programa de ação deve centrar-se nos dois anos de mandato previsto estatutariamente na FA, integrando naturalmente tanto as ações que naquele período se concluem, quanto aquelas que apenas se iniciam.

Neste sentido, elenco as principais medidas que me proponho impulsionar como presidente, sem prejuízo da articulação com outros órgãos e com novos enquadramentos legais ou de financiamento que venham a surgir neste período.

A progressiva estabilização financeira da escola, resultante da alteração do fator de multiplicação correspondente ao custo estimado do aluno de Arquitetura, só atingirá o seu pleno em 2028, embora se possa contar com um fracionamento desse aumento nos dois

próximos anos. As propostas listadas consideram assim, de forma realista, os recursos da nossa instituição, sem comprometer a sua sustentabilidade.

1. Recursos humanos e sua valorização

A principal valia de uma instituição de ensino superior é a sua componente humana e a qualidade dos três corpos que a constituem. Logo, é de todo o interesse para a eficácia da sua missão, e para a sua projeção interna e externa, um corpo docente e um corpo de funcionários técnico-administrativos de alta qualidade, motivado, e que preste um serviço de qualidade e a entrada de alunos com classificações mais elevadas.

Depois de anos de inibições quanto à abertura de lugares de concurso para docentes, a possibilidade de recorrer a concursos de promoção, assim como a estabilização financeira da instituição não poderão justificar mais atrasos no cumprimento dos rácios em relação ao conjunto da universidade portuguesa. Tendo sido atingida, com os concursos que se encerram em 2024, a percentagem de 40% de professores catedráticos e associados em relação ao total de docentes de carreira, deve ser objetivo para os dois próximos anos, elevar este rácio para o intervalo previsto no ECDU em todas as áreas disciplinares, isto é, entre 50% e 70%.

Paralelamente, a adaptação das necessidades aos novos planos de estudos, assim como as previsíveis aposentações neste biénio possibilitarão uma renovação sustentada dos professores de carreira. O quadro das necessidades de docentes deve contemplar claramente uma política de contratação de convidados para determinadas áreas, assim como a contratação de perfis de investigação, recorrendo aos programas abertos já este ano no âmbito do programa FCT-Tenure.

Ainda, e tendo em conta que alguns relatórios de acreditação obrigam a formações específicas dos docentes em termos pedagógicos e de capacitação de lecionação não tradicionais, o seu cumprimento deverá ser realizado através de protocolos, particularmente com a Instituto de Educação da nossa Universidade.

Por último, há que articular as últimas diretivas do Conselho de Reitores e da política de investigação da FCT com a realidade concreta da FA, de modo que a aferição do quadro em que a investigação é desenvolvida seja a mais favorável e adaptada às áreas criativas desenvolvidas na FA.

Quanto ao corpo de funcionários técnico-administrativos da Faculdade, este deve ser aumentado em cerca de 10% dos efetivos, com contratos por tempo indeterminado,

aproximando-nos dos rácios médios da Universidade, em termos deste corpo. Este aumento deve estar para além do colmatar da saída de funcionários, e distribuir-se assimetricamente, tendo em conta as opções estratégicas de fortalecimento de determinados serviços.

A FA tem estimulado as formações do seu corpo de funcionários, e possibilitou de uma forma genérica duas iniciativas que devem ser mantidas e reforçadas, as promoções gestionárias e os prémios de desempenho, recorrendo às possibilidades abertas pela legislação e aos critérios que esta define.

2. Novos programas de ensino

Com a implementação dos novos planos de estudo, em fase de transição nos anos letivos 2023/2024 e 2024/2025, as opções estratégicas da FA devem canalizar-se para os cursos não conducentes a grau, os primeiros aproveitando a experiência proporcionada pelo "Impulso Adulto" do PRR, realizados com grande sucesso, encontrando novas linhas em que profissionais ligados às áreas desenvolvidas na FA possam usufruir da atualização em sectores específicos do conhecimento que os desafios societais requerem.

Também a alteração do calendário escolar, que tem vindo a ser realizada progressivamente nos últimos anos, e em linha com as experiências-piloto já previstas para 2024, deve constituir formalmente uma oferta de Summer School - que deverá abranger o leque variado das formações ministradas na escola. Este programa de Summer School constituirá, em muitos casos, uma experiência que se poderá materializar na atração de um maior número de alunos internacionais.

Por último, neste biénio deverá ser equacionada, entre os diversos órgãos de gestão, a conveniência da abertura de uma oferta formativa ministrada integralmente em inglês, primeiro no Mestrado Integrado em Arquitetura, e posteriormente alargado a outros cursos que se considere conveniente. O futuro do ensino universitário não deve depender apenas da evolução da realidade nacional, mas abrir-se a outras realidades com evidentes vantagens para o conjunto da instituição como um todo.

3. Suporte à investigação

A atuação proposta para este biénio ao nível de suporte à investigação centra-se sobretudo no reforço dos recursos humanos a dedicar a esta área. A contratação de um

gestor de ciência e a formação qualificada dos atuais funcionários do CIAUD permitirá ampliar e agilizar tanto candidaturas a financiamentos competitivos, mormente europeus, como a captação de projetos junto da administração pública, empresas e organizações não governamentais.

Igualmente relevante é garantir que neste período de tempo se conformará um plano de ação que vise a efetiva articulação entre os 3 ciclos de estudo em termos de investigação. Para tanto haverá que se promover uma estreita colaboração com o CIAUD e os seus grupos de Investigação no sentido de, consistentemente, integrar alunos dos 1º, 2º e 3º ciclos nas atividades de investigação em curso.

Finalmente deve alargar-se a comunicação da FA à disseminação continuada da investigação, quer em termos de grande público (nacional e internacional) quer ao nível de públicos mais especializados.

## 4. Serviços

Os serviços da FA de uma forma geral têm evoluído substancialmente nos últimos anos, embora assimetricamente, tendo em conta os condicionalismos que aceleraram esses processos de mudança e a realidade interna de cada um deles. Embora muita da orgânica dos serviços (particularmente o quadro de pessoal) esteja definida e condicionada estatutariamente, torna-se urgente a sua atualização, sendo, no entanto, possível introduzir mudanças a nível de agregação ou atribuição de novas funções a determinadas áreas ou núcleos.

Assim, a biblioteca deve agregar formalmente a área de arquivos e espólios, assim como o núcleo editorial, pelo que deve reforçar-se o número de funcionários adstritos a este serviço da FA.

As oficinas deverão integrar a componente de edição e papel, assim como o corte a laser, mantendo a prototipagem e impressão 3D num nível mais experimental e de investigação.

A importância da investigação e o investimento no CIAUD requerem igualmente o reforço do seu quadro permanente com o objetivo de assegurar um maior acompanhamento, preparação e gestão administrativa de projetos, particularmente no que concerne os concursos europeus.

Ainda há que equacionar novas valências que a área de comunicação da FA deverá assumir, particularmente o tratamento da informação que dá origem às classificações e

rankings da instituição, assim como dos diversos prémios que são conferidos aos nossos alunos.

Igualmente deverá ser dada continuidade à desmaterialização dos processos, iniciada nas áreas académicas, de mobilidade e financeira, e estendê-la para as áreas de recursos humanos e administrativa. Estando em elaboração o novo site da FA, este deverá articular-se com rede de intranet, de modo a facilitar toda a relação entre docentes e funcionários técnico-administrativos com os serviços e canalizar a informação interna reservada.

Por último, afigura-se importante generalizar as experiências dos manuais de procedimentos, implementados sobretudo nas áreas académica e financeira, articulando-os com a alteração do regulamento dos serviços da FA.

## 5. Relação com a Associação de Estudantes e com outras organizações estudantis

O movimento associativo estudantil é um pilar essencial ao bom funcionamento das instituições de ensino superior. A nossa escola tem uma tradição segura onde se destaca o papel da Associação de Estudantes, mas também, noutro patamar, de outros grupos ativos e reconhecidos estatutariamente de que são exemplo a Comissão de Praxe; a Tuna; a FA Internacional; entre outros com os quais a faculdade deverá contar como parceiros imprescindíveis para muitas das suas atividades. A Lei do associativismo estudantil, na sua última redação, regulou a relação destas organizações com as instituições. A FA tem pendente o protocolo de colaboração com a AEFA, que devendo respeitar o disposto na Lei acima referida, deve integrar os compromissos existentes, incluindo os financeiros, sem prejuízo das partes.

## 6. Relação com a Reitoria e com outras escolas

Nos últimos anos tem-se verificado um reconhecimento da importância da FA como escola da Universidade de Lisboa, tendo-se reforçado a confiança na instituição, traduzida na delegação de competências em diferentes órgãos da escola, de que é exemplo a atribuição sistemática da presidência dos júris de carreira académica a titulares de órgãos de gestão, e a integração da FA em alguns programas experimentais e projetos de grande importância, liderados pela reitoria, de que é exemplo a construção da proposta apresentada pela universidade de Lisboa para o PRR.

Este reconhecimento está a ser estendido à experiência de comunicação da FA, tendo em conta os relevantes resultados no concurso nacional de acesso, estando a faculdade em condições de colaborar ativamente com a reitoria na construção de um projeto transversal de comunicação.

Mas a questão principal que deverá ser equacionada pela próxima gestão é a duplicação da oferta formativa, enunciada em diversos relatórios, e que deverá ser abordada a partir do 3.º ciclo.

Os programas de doutoramento estão em condições de ser articulados com o Instituto Superior Técnico (IST) e a Faculdade de Belas Artes (FBA), havendo já disponibilidade dessas duas instituições para ultrapassar as duplicações nos casos concretos da especialização em Design do doutoramento em Belas Artes e também do doutoramento em Arquitetura do IST. Estes dois casos são da maior importância, por constituir ensaios para a resolução definitiva do problema de duplicação da oferta formativa que se materializou na abertura do curso de Arquitetura no IST, em grande medida promovido em oposição à FA.

## 7. Visibilidade da escola

A Faculdade de Arquitetura tem dinamizado substancialmente as suas ações de comunicação, resultando numa cada vez maior visibilidade externa. Importa por isso garantir que continua presente em escolas secundárias por todo o país, tanto no continente como nas ilhas, bem como em todas as feiras de educação nacionais. Para tanto, a aposta no programa de Embaixadores e Colaboradores voluntários será o garante de recursos para o efeito, contando com uma formação prévia que assegura o alinhamento com a visão e estratégia institucionais.

Será também relevante garantir presença em certames internacionais, de captação de estudantes e de criação de redes de investigação, que decorram em geografias estratégicas para a FA, continuando a assegurar que é uma das escolas de arquitetura mais relevantes no panorama mundial.

Outra aposta muito relevante é a de garantir regularidade e consistência dos conteúdos disseminados através das plataformas online e redes sociais. A otimização dessa via de comunicação deve ser efetuada com recurso a métricas e a monotorização de hábitos de navegação e utilização, por forma a garantir uma disseminação eficiente dos conteúdos.

Sendo a FA reconhecida por todos, nacional e internacionalmente, como demonstram os rankings nacionais e internacionais, é também prioritário passar a monitorizar de forma ativa e consciente todos os indicadores que para eles contribuem, por forma a garantir que todas as ações se traduzem em indicadores bem pontuados e que elevam a nossa instituição.

Para além disso, e apostando num esforço crescente do reconhecimento e notoriedade institucionais, pretende-se dar visibilidade externa aos 60 espólios que constituem o património da nossa instituição, através da sua exposição e disseminação, nomeadamente através da informação publicada nos órgãos de comunicação social e da publicação de monografias de profissionais que a escola reconhece como representantes da sua forma de estar no país e no mundo.

## 8. Instalações e equipamentos

Tendo em conta que já decorreram 30 anos sobre a presença da FA nas instalações da Ajuda, num parque edificado cuja construção não foi concluída, cujo projeto foi truncado, e que foi dimensionado para uma quantidade de alunos significativamente inferior à atual, é de esperar que urja pensar na adaptação das instalações à presente realidade, sem prejuízo da reflexão nos "desafios", e que consistem em:

- melhorar as condições dos auditórios da FA através do seu reequipamento de mobiliário e equipamento de som;

- apetrechar as salas de aula com equipamentos e iniciar a renovação do mobiliário;

- promover a revisão da rede elétrica da FA que inclua a melhoria de acesso a tomadas em todas as salas de aula;

- melhorar as condições ambientais das salas de aula. Parte desta melhoria poderá passar pela implementação do sistema de sombreamento de vãos previsto no projeto original da FA;

- promover a execução de uma entrada formal das instalações da FA, que garanta a segurança dos seus utentes e dignifique a frente voltada para a Rua Sá Nogueira;

Além destas, devem ainda ser consideradas algumas opções de médio prazo tais como:

- estudar a possibilidade de sombreamento/cobertura de alguns espaços da FA no sentido de ajudar a melhorar as condições climáticas das instalações bem como proporcionar espaços de extensão das salas de aula;

- estudar a possibilidade de deslocar as oficinas para novo edifício adjacente ao edifício 6 libertando assim espaço da nave, o que, só por si, já ajudaria a melhorar as condições sonoras das salas que confrontam com as oficinas;

- estudar a possibilidade de construção do designado edifício 3, a dedicar maioritariamente à investigação e gabinetes de docentes e investigadores;

Para além das instalações físicas é necessário também pensar na constante adaptação tecnológica do funcionamento da instituição, que se traduz na manutenção de um parque atualizado de hardware e software, fundamentais quer para a gestão corrente como para um ensino modernizado nas várias áreas disciplinares.

Ao apresentar a minha candidatura à presidência da Faculdade de Arquitetura, considero poder liderar um trabalho de equipa, em articulação com os diversos órgãos, consciente de que o futuro da instituição está essencialmente nas suas próprias mãos, e que os desafios só podem ser vencidos com a participação de todos.

Lisboa, 24 de abril de 2024

Assinado por: **Carlos Francisco Lucas Dias Coelho**
Num. de Identificação: 06021088
Data: 2024.04.24 09:42:07+01'00'

CHAVE MÓVEL