

Candidatura a Reitor
Universidade Nova de Lisboa

Programa de Ação
2013-2016

António Rendas
Julho 2013

Índice

RAZÃO DA CANDIDATURA	4
A NOVA ENTRE 2009 e 2013 – uma ponte entre as duas candidaturas	5
Investigação Científica	6
Ensino e Aprendizagem	9
Recursos Humanos	11
Estudantes	12
Sociedade	14
Infraestruturas	17
Sustentabilidade Financeira	21
Governança – as mudanças, o presente e o futuro	24
PLANO ESTRATÉGICO 2012-2016	25
COMENTÁRIO FINAL	29

RAZÃO DA CANDIDATURA

“O grande desafio que as Universidades atualmente enfrentam, ainda está para vir, e consiste em serem capazes de utilizar esta mudança organizacional, que não partiu do seu seio, para se transformarem em organizações mais flexíveis e versáteis, com processos de tomada de decisão mais ágeis e transparentes e totalmente abertas ao exterior. Levar a NOVA a enfrentar este desafio e vencê-lo, é a principal razão da minha candidatura.”

2009

Apresento-me de novo como candidato a Reitor da Universidade Nova de Lisboa, quatro anos depois de ter escrito estas palavras, porque quero continuar a liderar um projeto que já é vencedor em muitos domínios. Acredito, firmemente, que nos próximos quatro anos, apesar da crise que Portugal atravessa, vamos ser capazes de consolidar o trabalho já realizado e de introduzir as mudanças necessárias para sermos, cada vez mais, uma universidade europeia e global, sem descurar a nossa inserção na sociedade portuguesa.

A NOVA ENTRE 2009 E 2013 – uma ponte entre as duas candidaturas

Em abril de 2009, no plano de ação da minha candidatura, optei por explicitar um conjunto de recomendações destinadas a contribuir para a elaboração de um projeto que considere essencial para o futuro da NOVA: a existência de um **Plano Estratégico**.

Essas recomendações, analisadas quatro anos depois, representam, para além do seu valor histórico, um contributo importante para se entender o extenso processo de consulta e de reflexão, efetuado ao nível dos órgãos de coordenação e das Unidades Orgânicas que conduziu à elaboração e à entrada em execução do **Plano Estratégico 2012-2016 (PE 12-16)**.

No início de 2009, depois de ter efetuado cerca de metade do mandato para que tinha sido eleito, optei, como outros reitores, por pedir a exoneração do cargo para me candidatar no âmbito do novo enquadramento legislativo criado pelo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, de 2007. O objetivo era muito claro. Envolver os novos órgãos da universidade no processo de mudança que o RJIES possibilitava e promover uma colaboração, inovadora em Portugal, entre os diversos corpos universitários: docentes, investigadores, estudantes e funcionários não docentes, e os membros do Conselho Geral, com especial incidência para os membros externos.

Nessa altura, a NOVA estava num intenso processo de transição orientado sobretudo, para a reorganização dos serviços e para a modernização de infraestruturas, com especial realce para a rede informática. Nesse período lançaram-se as bases metodológicas de um sistema interno de recolha e tratamento de informação, não só pedagógica, mas também financeira e patrimonial que era, até à data, praticamente inexistente.

O ano de 2009 coincidiu também com a fase final do processo de avaliação da NOVA pela *European University Association* (EUA), no âmbito do *Institutional Evaluation Programme*. Ao contrário do que sucedeu com a grande maioria das universidades portuguesas a NOVA só tinha sido avaliada uma vez por este programa, em 1998.

O relatório final foi-nos entregue em agosto de 2009 e as recomendações encontravam-se divididas em onze grupos: planeamento estratégico, financiamento e *fund raising*, governação e gestão, gestão financeira, desenvolvimento de recursos humanos, serviços administrativos e de apoio, garantia da qualidade (do ensino), ensino e aprendizagem, internacionalização, investigação e outras áreas (empreendedorismo, transferência de tecnologia e inserção regional).

As conclusões do relatório foram muito importantes para as opções que tomámos, nomeadamente na elaboração do plano estratégico e na criação do sistema interno de garantia da qualidade do ensino que a NOVA não possuía.

Os quatro anos que se seguiram corresponderam a um período complexo da vida das universidades e do país. A aprendizagem que todos fizemos, resultante da aplicação do RJIES à governação e à gestão universitárias está ainda numa fase de consolidação, a qual tem sido muito dificultada pelo contexto da crise económica e financeira que estamos a viver.

Por todas estas razões, entendi que é coerente olhar para o passado como uma das formas de perspetivar o futuro e daí ter optado por analisar as recomendações feitas em 2009 à luz do presente e das opções futuras.

Investigação Científica

Recomendações feitas em 2009

- 1. Analisar e divulgar, através do Gabinete de Apoio à Investigação, os resultados das avaliações periódicas globais da atividade científica da NOVA.*
- 2. Fortalecer os centros de investigação com qualidade reconhecida nacional e internacionalmente e identificar áreas multidisciplinares onde se possam desenvolver novos centros de investigação, com ligações a grupos universitários europeus de excelência.*
- 3. Conseguir que no final dos próximos quatro anos, 75% dos centros de investigação da NOVA tenham uma classificação de Excelente ou de Muito Bom, nas avaliações da Fundação para a Ciência e Tecnologia.*

4. *Recrutar todos os anos um número crescente de jovens doutorados, nacionais e estrangeiros, através do Compromisso com a Ciência, ou de outras iniciativas semelhantes e apoiar a sua inserção na NOVA.*

5. *Envolver os investigadores em programas de ensino avançado (mestrados e, sobretudo, doutoramentos).*

6. *Rever o Regulamento da Propriedade Intelectual no corrente ano e apoiar o Conselho de Empreendedorismo numa reflexão sobre o papel do empreendedorismo para o desenvolvimento da NOVA.*

Situação em 2013

Das seis recomendações emitidas em 2009 os avanços principais ocorreram relativamente à primeira, como se pode constatar pela análise do **Anexo 1**, que mostra bem os progressos realizados nos últimos anos.

A existência dessa base de dados tem permitido a realização de exercícios de *benchmarking* da NOVA, não só a nível nacional como internacional. Como se pode constatar pela análise dos **ANEXOS 2, 3 e 4** a situação da NOVA, embora dentro de padrões de boa qualidade, não é excelente. De assinalar que no recentemente publicado *THE ranking* das 100 melhores universidades do mundo com menos de 50 anos, (**ANEXO 5**), descemos da posição 85 para 92, entre 2012 e 2013, ao contrário do que sucedeu com a Universidade de Aveiro que se manteve na 66ª posição. Na realidade, não ocupamos nenhum lugar destacado nos *rankings* e, nalguns indicadores, como sucede com a quantidade da produção científica, ficamos em último lugar mesmo quando nos comparamos com universidades de igual dimensão. **Esta mensagem tem sido transmitida regularmente aos diretores das Unidades Orgânicas e implicará medidas de estímulo ao aumento da quantidade e da qualidade da produção científica traduzidas em incentivos financeiros nos próximos orçamentos.**

Das restantes recomendações considero que existem variáveis difíceis de quantificar por várias razões, algumas delas totalmente independentes da NOVA, como foi a mudança do Governo a que corresponderam alterações muito significativas nas políticas de apoio à ciência e respetivo financiamento. Os centros de investigação financiados pela FCT ainda não foram reavaliados pelo que se mantém a

percentagem de 63% obtida em 2007. No entanto, os resultados das avaliações dos projetos, igualmente financiados pela FCT, foram excelentes para a NOVA em 2012 (**Anexo 6**) e o mesmo sucedeu com os programas de doutoramento FCT, em que a NOVA obteve uma taxa de sucesso de 45%, muito acima da média nacional que foi de 21,4% (**Anexo 7**). De igual modo evoluiu favoravelmente a contratação de docentes e investigadores de nacionalidade estrangeira que passou de 8% em 2009 para 14,3% em 2011.

As recomendações 2, 4 e 5 devem ser objeto de uma atenção especial nos próximos quatro anos e, embora os indicadores sejam relativamente favoráveis, quer no que diz respeito à presença da NOVA em parcerias internacionais, quer ao número de projetos financiados no âmbito de Programas-Quadro da EU, há um longo percurso de melhoria qualitativa a percorrer.

A recomendação 6 deve ser dividida em duas partes. **No que diz respeito ao Regulamento da Propriedade Intelectual, que ainda não foi revisto, justifica-se um debate interno que, se for eleito, me proponho promover logo no início do mandato.** Quanto ao empreendedorismo considero que as atividades de promoção junto dos estudantes estão a ser bem sucedidas e que se está a promover na NOVA uma cultura de empreendedorismo (**Anexo 8**). **Falta no entanto demonstrar, com exemplos concretos, como se transforma o conhecimento em valor económico.**

O PE 12-16 CONTÉM INDICADORES QUE PERMITEM MONITORIZAR A EVOLUÇÃO DA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA, DO EMPREENDEDORISMO E DA INOVAÇÃO.

Ensino e Aprendizagem

Recomendações feitas em 2009

- 1. Organizar as atividades do Gabinete de Apoio à Qualidade do Ensino, a partir das iniciativas planeadas e já em curso, e das recomendações, que se aguardam do relatório da EUA.*
- 2. Apoiar programas de apoio à formação de tutores para o 1º ciclo e fomentar a qualidade e a responsabilidade na supervisão dos mestrados e dos doutoramentos, neste último caso com o apoio do Doctoral Programme da EUA.*
- 3. Conseguir que, no ano letivo de 2012-2013, 25% dos estudantes do 1º e do 2º ciclo efetuem um semestre no exterior.*
- 4. Fixar os seus melhores estudantes do 1º e do 2º ciclo e atrair estudantes de qualidade doutras instituições.*
- 5. Articular, no final dos próximos quatro anos, 50% dos programas de doutoramento da NOVA com centros de investigação de excelência.*
- 6. Aumentar a oferta de unidades curriculares em inglês, nos três ciclos de estudos, de modo a atrair estudantes internacionais.*
- 7. Procurar novos públicos e novas modalidades de formação e promover novas formas de aprendizagem como o e-learning.*

Situação em 2013

O sistema interno de garantia de qualidade do ensino da NOVA está estabelecido, o que responde à recomendação 1, tendo funcionado, a título experimental, no ano letivo de 2011-12 em toda a universidade, conforme se pode constatar pela análise do **ANEXO 9**.

A criação da *NOVA Doctoral School*, no início do ano de 2013 (**ANEXO 10**), responde à recomendação 2. **Esta iniciativa contou desde o início com considerável adesão dos estudantes de doutoramento de todos os domínios científicos que assim começaram a adquirir competências transversais num ambiente multidisciplinar até aqui inexistente na NOVA.**

No âmbito dos programas de intercâmbio, apesar de termos continuado a aumentar o número de estudantes enviados para o estrangeiro (**ANEXO 11**), estamos ainda muito longe da meta dos 25% que nos

propusemos atingir com a recomendação 3. Inúmeros fatores levaram a esse insucesso, entre os quais se destacou, como principal, a crise financeira. No entanto, e no âmbito da estratégia do novo programa europeu *Erasmus Plus*, espera-se que seja possível apoiar deslocamentos de estudantes de mestrado alargando assim a mobilidade estudantil e permitindo a melhoria desse indicador.

O recrutamento de estudantes internacionais foi objeto de uma proposta que o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) apresentou ao Governo, em agosto de 2012, e que está a aguardar viabilização. **Trata-se de recrutar estudantes estrangeiros que se deslocam para Portugal com o objetivo de obterem um grau. Esta iniciativa visa sobretudo os estudantes dos primeiros ciclos e mestrados integrados que, até aqui, têm o acesso vedado a essa formação no nosso país.**

As recomendações 4 e 5 revelaram-se difíceis de avaliar. No caso da fixação de estudantes na NOVA, registou-se nalgumas Unidades Orgânicas uma redução do número, como foi o caso da FCT e do IHMT (**ANEXO 12**), que terá de ser monitorizada em toda a universidade. No que diz respeito à articulação dos programas de doutoramento com centros de investigação de excelência, considero que esta iniciativa deverá ser realizada em simultâneo com o processo de avaliação dos ciclos de estudos por parte da A3ES, atualmente em curso.

A percentagem de mestrados e doutoramentos oferecidos em inglês aumentou ligeiramente nos últimos anos tendo atingido os 11,3% em 2011. **Isto significa que a recomendação 6 terá de ser objeto de uma atenção especial nos próximos quatro anos, de modo a que a NOVA possa efetivamente atrair estudantes internacionais.**

No que diz respeito ao *e-learning*, recomendação 7, existe um projeto para a lusofonia, incluindo o Brasil, que está a funcionar em regime experimental (**Anexo 13**). Estou particularmente atento à questão do papel a desempenhar pelos *Massive Open Online Courses* (MOOC) nos programas de ensino e aprendizagem da NOVA.

O PE 12-16 CONTÉM INDICADORES QUE PERMITEM MONITORIZAR A EVOLUÇÃO DO ENSINO E DA APRENDIZAGEM E TAMBÉM DA INTERNACIONALIZAÇÃO NESSAS ÁREAS.

Recursos Humanos

Recomendações feitas em 2009

- 1. Privilegiar o recrutamento de doutores como docentes e investigadores, promover a contratação dos melhores e combater a endogamia.*
- 2. Efetuar o recrutamento de estrangeiros para o reforço de áreas estratégicas, especialmente quando não existam recursos nacionais de qualidade.*
- 3. Fundamentar a progressão na carreira dos docentes e dos investigadores com base no mérito, utilizando critérios transparentes.*
- 4. Acompanhar, com especial interesse, as atividades efetuadas pelos jovens doutorados e apoiar iniciativas que melhorem a sua qualidade de vida.*
- 5. Apoiar o desenvolvimento profissional do pessoal não docente em áreas especializadas.*

Situação em 2013

Do ponto de vista académico, o nível de qualificação dos docentes da NOVA satisfaz os critérios internacionais quando calculado em termos do rácio “total de doutorados ETI (equivalente tempo integral)/total docentes ETI”, dado que era de 80% no final de 2011, de acordo com as últimas informações oficiais disponíveis **(Anexo 14, pg. 12)**.

Apesar das dificuldades orçamentais e das restrições legais impostas pela Lei dos Compromissos, foi possível à NOVA efetuar um número muito significativo de concursos académicos dando assim resposta à recomendação 1 **(Anexo 15)**. A realização dessas provas, com carácter aberto e transparente (recomendação 3), correspondeu, na maior parte dos casos, às expectativas dos docentes da NOVA no sentido da progressão na carreira, utilizando a terminologia tradicional. **A situação financeira atual impede o recrutamento de estrangeiros, (recomendação 2) e, muito pelo contrário, estimula a saída para o estrangeiro de docentes e investigadores portugueses, o que obrigará a estarmos particularmente atentos a esse fenómeno nos próximos anos.**

A título de exemplo, e no caso do sucesso obtido pela NOVA no último concurso de bolsas do *European Research Council (ERC)*, na modalidade das *starting grants*, em que os nossos investigadores conseguiram três bolsas em áreas tão diversas como a microbiologia, a economia e as ciências da computação, foi bem patente o “assédio” feito por prestigiadas instituições internacionais dando-lhes excelentes condições de trabalho. **O estabelecimento de incentivos, como os que já foram tomados no âmbito do Colégio de Diretores da NOVA, para uma efetiva integração de jovens investigadores, é uma medida a manter, evitando assim que quadros qualificados abandonem o país (recomendação 4).**

O desenvolvimento profissional do pessoal não docente, tal como é preconizado na recomendação 5, foi motivo de especial atenção ao nível dos serviços centrais da Reitoria nas áreas financeira, da gestão dos recursos humanos e da internacionalização, entre outras.

O PE 12-16 CONTÉM INDICADORES QUE PERMITEM MONITORIZAR A EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.

Estudantes

Recomendações feitas em 2009

- 1. Preencher pelo menos 99% das vagas de candidatura dos 1^{os} ciclos na primeira fase.*
- 2. Delinear uma estratégia de recrutamento internacional de estudantes, sobretudo nos 2^o e 3^o ciclos.*
- 3. Apoiar atividades do Conselho dos Estudantes, sobretudo quando envolvam iniciativas conjuntas das Unidades Orgânicas.*
- 4. Acompanhar as condições de vida dos estudantes bolseiros, nacionais e estrangeiros, tendo em conta a crise financeira.*
- 5. Identificar as razões da reduzida utilização de empréstimos por parte dos estudantes.*
- 6. Analisar as implicações para o nível académico, do ingresso de estudantes a tempo parcial e de trabalhadores estudantes.*
- 7. Colocar em funcionamento no próximo ano letivo, o Gabinete de Inserção Profissional da NOVA.*
- 8. Formar, até 2011, a Associação dos Doutores da NOVA.*

Situação em 2013

A recomendação 1 não foi cumprida porque a NOVA não conseguiu, nos últimos anos, preencher 99% das vagas na primeira fase do concurso nacional de acesso ao ensino superior, ou seja, nos primeiros ciclos e mestrados integrados (**ANEXO 16**). No entanto, atingimos valores de 97,4% em 2010/2011 e de 96,1% em 2011/2012 que nos colocam na 4ª posição a nível nacional. Contudo, e na área de Lisboa, verificam-se diferenças nas opções dos estudantes quando escolhem instituições das mesmas áreas científicas. **Conforme se pode constatar no ANEXO 17, a Nova SBE, a FCSH e a FD são claramente primeiras opções para a maioria dos estudantes, mas o mesmo já não sucede com a FCT e a FCM.**

As estratégias de recrutamento de estudantes internacionais (recomendação 2), já atrás referidas, passam pela publicação de legislação apropriada, que urge ocorrer.

A NOVA é a única universidade pública que tem como órgão, nos seus estatutos, o Conselho de Estudantes (**ANEXO 18**) cujas funções se revelaram de grande importância no período de crise em que vivemos (recomendação 3).

De igual modo, tal como é proposto na recomendação 4, os Serviços de Ação Social da NOVA (SASNOVA), têm um papel essencial no acompanhamento e no apoio aos estudantes e à sua qualidade de vida (**ANEXO 19**).

As questões relacionadas com os empréstimos, com os estudantes a tempo parcial e com os trabalhadores estudantes, que constam das recomendações 5 e 6, são mais complexas. Serão, provavelmente, melhor resolvidas a nível de cada Unidade Orgânica.

A recomendação 7 transformou-se num grande projeto de monitorização dos graduados da NOVA, designado por OBIPNOVA (ANEXO 20), da maior importância para o acompanhamento do percurso dos nossos antigos estudantes. Apesar dos bons resultados conseguidos pelos graduados da NOVA em todas as áreas, esta tendência poderá ser posta em causa com a atual crise económica.

A criação da Associação dos Doutores da NOVA, para dar cumprimento à recomendação 8, ainda não ocorreu, mas poderá a associação ser constituída no âmbito da Escola Doutoral. Contudo, convém referir que

o número de doutoramentos por ano continua baixo, pelo menos em proporção ao número de estudantes de doutoramento, que são atualmente 2200 (ANEXO 21).

O PE 12-16 CONTÉM INDICADORES QUE PERMITEM MONITORIZAR A EVOLUÇÃO DAS ATIVIDADES DOS ESTUDANTES NÃO APENAS NO ÂMBITO ACADÉMICO, MAS TAMBÉM NO DOMÍNIO DA AÇÃO SOCIAL.

Sociedade

Recomendações feitas em 2009

- 1. Alargar o apoio às iniciativas do programa “Ciência Viva”.*
- 2. Esclarecer os estudantes do secundário sobre as vantagens de uma opção pela NOVA.*
- 3. Rever a estratégia de comunicação, avaliando o impacto de iniciativas recentes como o novo site e a Nova TV.*
- 4. Reforçar as alianças interuniversitárias na Área Metropolitana de Lisboa, com especial ênfase para a colaboração com as Câmaras Municipais de Lisboa e de Almada e considerar outras alianças universitárias estratégicas a nível nacional.*
- 5. Geminar a NOVA com uma Universidade do Espaço Lusófono.*

Situação em 2013

As iniciativas ligadas às recomendações 1 e 2 ficaram mais dependentes das Unidades Orgânicas.

No que se refere à recomendação 3, a estratégia de comunicação sofreu inúmeras variações ao longo dos quatro anos e acabou por ficar centrada no site, www.unl.pt e no envolvimento da NOVA nas redes sociais. De igual modo a NovaTV, também em fase de reorganização, é hoje encarada como uma excelente estratégia de comunicação, mesmo a nível interno.

- **Estatísticas do Site da NOVA**

Foram considerados dois períodos homólogos de comparação, de modo a verificar a evolução das visitas no site institucional da Universidade NOVA de Lisboa, tendo como referência a data de 31 de outubro de 2012, dia em que foi lançado o novo site da Universidade.

Evolução mensal



Tempo médio na página: 00:01:06 vs 00:00:57: aumento de 17,44%

Duração Média da Visita: 00:03:06 vs 00:02:51: aumento de 8,58%

% de Novas Visitas: 63,58% vs 62,89%: aumento de 1,11%

- **Presença da NOVA nas Redes Sociais**

As páginas oficiais da NOVA no Facebook, Twitter e Google+ foram criadas em janeiro de 2012 como complemento de uma estratégia de marketing e comunicação, e dirigem-se a candidatos, alunos, docentes, investigadores, pessoal não docente, antigos alunos e a todos os que, não estando diretamente relacionados com a Universidade, queiram estar a par das iniciativas levadas a cabo por esta instituição.

A gestão destas páginas é feita, de forma coordenada, pelo Gabinete de Comunicação, Imagem e Relações Públicas (GCIRP) pelo que, semanalmente, é efetuado um planeamento das notícias e eventos a divulgar. Habitualmente há alguma correspondência nos *posts* colocados nas várias redes sociais, o que demonstra coerência na informação divulgada pela organização e torna o processo de gestão das redes sociais mais ágil.

- **WEBOMETRICS**

O *ranking* mais usado para monitorizar a visibilidade de uma universidade na rede é o *Webometrics* onde a NOVA, depois de um período com *scores* pouco competitivos, está agora a recuperar (**ANEXO 22**).

- **ALIANÇAS ACADÉMICAS NA ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA**

A recomendação 4 tem uma importância crucial para a NOVA devido ao seu modelo descentralizado de governação.

Alianças académicas com a Câmara Municipal de Lisboa (CML):

- Passagem da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas para o *Campus de Campolide* criando sinergias com as outras Unidades Orgânicas lá instaladas (**ANEXO 23**).
- Inserção das atividades do Centro de Investigação Biomédica da Faculdade de Ciências Médicas no projeto da CML que pretende reconverter a Colina de Santana na Colina do Conhecimento (**ANEXO 24**).
- Colaboração da NOVA no projeto LX 2020, com ênfase para a iniciativa Lisboa Cidade Erasmus, relacionado com a candidatura de Lisboa a fundos estruturais no âmbito do próximo programa 14-20 da União Europeia (EU) (**ANEXO 25**).

Alianças académicas com a Câmara de Almada no âmbito do Madan Parque (ANEXO 26).

Alianças académicas com a Câmara de Oeiras e com outras entidades locais como o Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária (INIAV):

- Colaboração entre as várias unidades que constituem o Laboratório Associado de Oeiras – ITQB (**ANEXO 27**).
- Criação, no *Campus* de Oeiras, do AGRO-TECH *Campus* (**ANEXO 28**).

Alianças académicas com a Câmara Municipal de Cascais no âmbito do projeto de instalação da Nova SBE naquele concelho (ANEXO 29).

Todas estas alianças reforçam o prestígio da marca NOVA na Área Metropolitana de Lisboa tornando-a, verdadeiramente, na única universidade da região que pode usar essa designação.

- **ALIANÇAS NO ESPAÇO LUSÓFONO, NA AMÉRICA LATINA E NO MAGREBE**

A recomendação 5 apontava para uma geminação com uma universidade lusófona. Neste caso seguiu-se um caminho diferente na medida em que a NOVA foi convidada para assumir, este ano, a vice-presidência do Grupo de Tordesilhas, que é constituído por universidades brasileiras, espanholas e portuguesas, ficando a presidir ao Grupo no ano seguinte. No âmbito do Grupo de Tordesilhas, vai ter lugar, no próximo mês de novembro, um seminário científico na Universidade Federal do Paraná (UFPR) que detém, atualmente, a presidência (ANEXO 30).

Para além desta iniciativa, decorrem outras no âmbito da cooperação internacional com o Brasil, com outros Estados da América Latina, bem como com o Reino de Marrocos (ANEXO 31).

O PE 12-16 TEM UM CONJUNTO DE OBJETIVOS OPERACIONAIS MEDIDOS ATRAVÉS DE INDICADORES QUALITATIVOS QUE PERMITEM AVALIAR O IMPACTO DESTAS INICIATIVAS.

Infraestruturas

Recomendações feitas em 2009

- 1. Expor ao Conselho Geral a situação patrimonial da NOVA para se definir uma estratégia global e concertada de salvaguarda e valorização do património.*
- 2. Definir a globalidade dos investimentos em infraestruturas na Área Metropolitana de Lisboa de uma forma que seja adequada à qualidade da oferta educativa e da investigação científica da NOVA.*
- 3. Reforçar as relações entre a Reitoria e Unidades Orgânicas na área dos TIC.*
- 4. Apoiar as iniciativas do Grupo de Bibliotecárias da NOVA nomeadamente os projetos conjuntos dos repositórios, da literacia informal e da aquisição de conteúdos extra da b-on.*
- 5. Planear e contratualizar a partilha de serviços entre a Reitoria e as várias Unidades Orgânicas e os SAS.*

Situação em 2013

A recomendação 1 corresponde a uma preocupação que tem sido claramente divulgada em todos os Relatórios de Atividades da NOVA desde que exerço o presente cargo: existe uma dívida, contraída antes do meu início de funções, relacionada com a cedência pelo Ministério da Defesa dos terrenos do *Campus* de Campolide. Esta questão, que é do conhecimento da Tutela, deverá ser assumida, do meu ponto de vista, como uma dívida interministeriais.

Existe ainda outro litígio patrimonial no *Campus* da Caparica, que vem desde o tempo das expropriações para a implantação da Faculdade de Ciências e Tecnologia que, tudo indica, está em vias de resolução num cenário bastante favorável para a NOVA.

A definição da globalidade dos investimentos em infraestruturas (recomendação 2) decorre da capacidade da NOVA e das suas Unidades Orgânicas em conseguirem projetos de qualidade que possam atrair financiamentos externos, públicos ou privados. Nesse sentido considero muito importante o posicionamento da NOVA como a Universidade Metropolitana de Lisboa, funcionando em rede e intimamente ligada ao desenvolvimento autárquico, nas suas múltiplas facetas.

Encaro de igual modo as iniciativas que estão a ser tomadas no âmbito das recomendações 3, 4 e 5, destinadas a reforçar a interligação entre as Unidades Orgânicas, a Reitoria e os SASNOVA. Uma medida que irei tomar logo no início do mandato será uma maior articulação entre a Reitoria e os SASNOVA, evitando duplicações ao nível dos serviços administrativos.

O registo exaustivo do património edificado e não edificado da NOVA foi iniciado em anos anteriores tendo vindo a desenvolver-se em três campos distintos:

- Formalização dos registos matriciais da NOVA,
- Criação de uma base de dados para desenvolvimento de arquivo digital interno, com informação exaustiva relativa a todo património,

- Acompanhamento do processo de registo matricial dos terrenos da zona norte do *Campus* da Caparica.

- ***Campus* de Campolide - Plano de Pormenor e intervenções**

Em 25 de janeiro de 2012 a Proposta de Modelo Urbano do Plano de Pormenor do *Campus* de Campolide foi apresentada em sessão pública na Câmara Municipal de Lisboa (CML). A proposta foi aprovada por maioria com 14 votos a favor e duas abstenções.

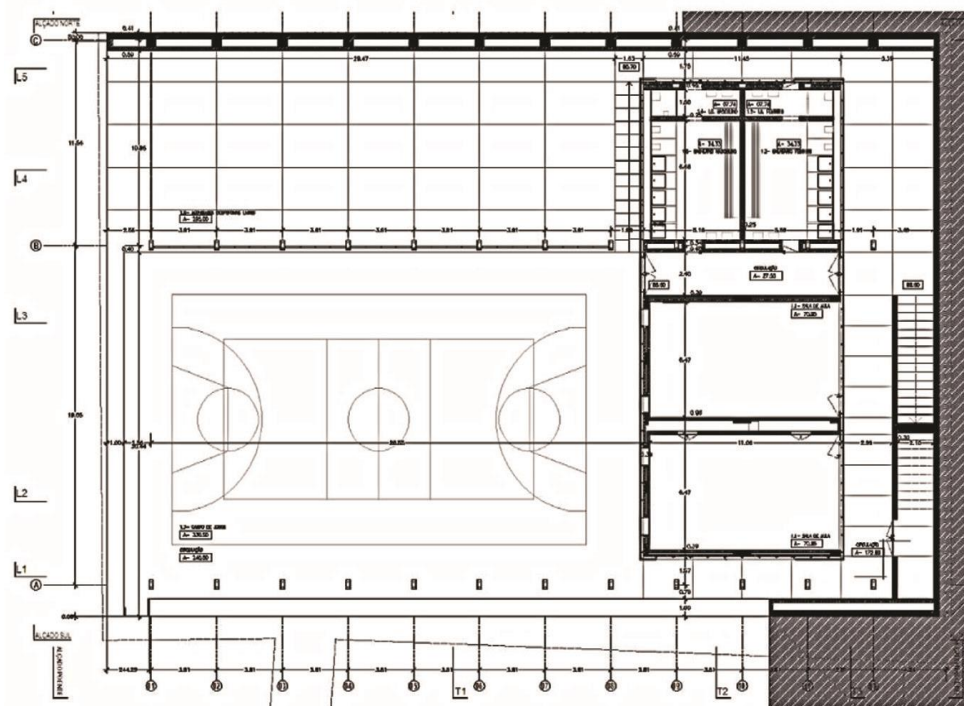
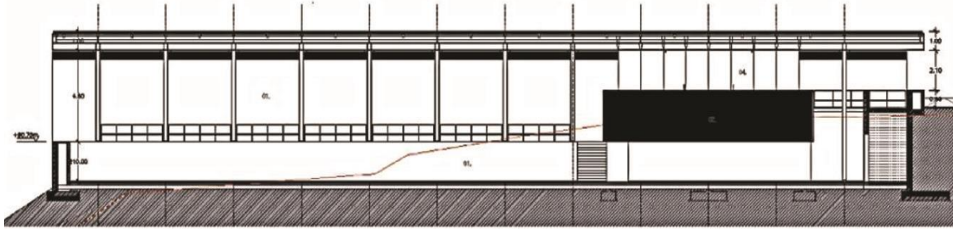
- **Estudo prévio das novas instalações da FCSH no *Campus* de Campolide**



- **Projeto de execução das novas portarias do *Campus* de Campolide**



- Projeto de execução do edifício Polidesportivo no *Campus de Campolide*



- **Campo de Santana**

Acompanhamento da empreitada de construção das novas instalações da biblioteca e laboratórios da Faculdade de Ciências Médicas.

As atividades desenvolvidas em 2012 envolveram:

- . Acompanhamento da empreitada - acompanhamento das equipas projetistas e das equipas de fiscalização até à receção provisória dos trabalhos formalizada em 14 de março de 2013;
- . Acompanhamento da comissão de instalação da Faculdade de Ciências Médicas no processo de avaliação das necessidades relacionadas com a

manutenção dos novos edifícios, distribuição e instalação das equipas e elaboração de projetos de alterações requeridos pelo utilizador;

. Elaboração de projeto de arranjos exteriores no terreno adjacente aos novos edifícios, implantação de parque de estacionamento e execução dos trabalhos de ajardinamento.

- **Estudo para publicação relativa ao Património Edificado da NOVA inserida nas comemorações dos 40 anos da NOVA**

O PE 12-16 TEM UM CONJUNTO DE OBJETIVOS OPERACIONAIS MEDIDOS ATRAVÉS DE INDICADORES QUALITATIVOS QUE PERMITEM AVALIAR O IMPACTO DESTAS MEDIDAS.

Sustentabilidade Financeira

Recomendações feitas em 2009

1. Analisar a sustentabilidade financeira da NOVA tendo em conta os seguintes objetivos:

a) Possibilitar que o funcionamento da Universidade seja afetado o mínimo possível pela grave crise financeira que o País e o Mundo atravessam. Uma possibilidade seria propor ao Governo a assinatura de um contrato-programa por quatro anos, baseado no Plano Estratégico.

b) Compatibilizar os recursos disponíveis com as prioridades, por exemplo, estimulando essa análise em cada Unidade Orgânica e no Colégio dos Diretores, fomentando iniciativas de contratualização em áreas estratégicas.

c) Mobilizar novos recursos a partir das fontes atuais de financiamento, nacionais e internacionais, por exemplo, através dos full costs.

d) Encontrar novas fontes de financiamento recorrendo, por exemplo, a estratégias profissionais de fund raising.

2. Efetuar essa análise tomando em consideração a salvaguarda do património.

Situação em 2013

Conforme se poderá verificar pela análise do **ANEXO 32**, o financiamento público da NOVA através do OE, nos últimos oito anos, só em 2010 se aproximou dos valores de 2005, atingindo em 2013 um valor que se situa, pela primeira vez, abaixo dos 50 milhões de euros. Essa redução da receita resulta não apenas dos cortes nos vencimentos do pessoal, mas também em verbas destinadas ao funcionamento das Unidades Orgânicas.

Esta situação de subfinanciamento crónico do ensino superior, bem patente na redução da despesa (**ANEXO 33**), impede que sejam tomadas quaisquer medidas corretivas com implicações a longo prazo, nomeadamente as que constam das recomendações que fiz em 2009.

Quando se examinam as receitas dos últimos anos verifica-se que a NOVA tem conseguido compensar esta grave carência do Estado gerando mais receitas próprias, e nomeadamente através de projetos de investigação financiados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (**ANEXO 34**) e mantendo o valor obtido com a cobrança das propinas (**ANEXO 35**). Contudo a situação está no limite e quaisquer cortes adicionais, mesmo sob a forma de cativações, como a que consta do Orçamento Retificativo, já aprovado na Assembleia da República, terão consequências extremamente graves para o funcionamento da NOVA.

O saldo de gerência, que corresponde, na sua quase totalidade a verbas consignadas, poderá, eventualmente, ser mobilizado como despesa ao abrigo do novo artigo 94º da Lei do Enquadramento Orçamental, resolvendo assim uma questão que se arrastou durante todo o ano de 2012, com graves implicações para as instituições de ensino superior que só podiam mobilizar esses saldos com autorização governamental.

Quadro Saldo de Gerência 2011- 2012

UO	Saldo no final de 2011 (integrado em 2012)	Saldo no final de 2012	Varição do saldo em 2012
FCT	2.876.576,38	3.326.419,42	449.843,04
FCSH	3.997.140,50	4.436.011,67	438.871,17
Nova SBE	181.528,17	167.109,53	-14.418,64
FCM	1.303.561,83	1.293.356,86	-10.204,97
FD	923.254,00	1.144.142,00	220.888,00
IHMT	1.471.342,16	1.289.100,83	-182.241,33
ISEGI	289.081,19	252.617,67	-36.463,52
ITQB	422.906,56	330.209,31	-92.697,25
ENSP	1.607.610,49	1.815.053,70	207.443,21
R	1.570.585,87	2.358.416,52	787.830,65
SAS	2.086.043,50	1.263.837,65	-822.205,85
NOVA	16.729.630,65	17.676.275,16	946.644,51

Um elemento muito positivo, que resultou da nossa própria iniciativa, foi a apresentação ao Conselho Geral, durante os últimos três anos, das contas consolidadas. Esta situação, ímpar na história da NOVA, permite que, pela primeira vez, seja possível iniciar o debate da nossa passagem a fundação, ao abrigo do RJIES.

Governança – as mudanças, o presente e o futuro

Atualmente, a NOVA é gerida por órgãos centrais com funções e responsabilidades bem definidas. Para lá desse enquadramento legal, se for eleito Reitor, irei atuar de acordo com os seguintes princípios:

- 1. Defender a autonomia institucional e a liberdade académica.*
- 2. Procurar a legitimação externa por representantes da sociedade.*
- 3. Assumir uma liderança forte, mas procurando sempre o envolvimento e a responsabilização da comunidade académica.*
- 4. Facilitar a gestão das Unidades Orgânicas assegurando o equilíbrio entre interesses institucionais e sectoriais.*
- 5. Promover uma gestão estratégica participada, eficaz e em condições de responder a ambientes complexos e em mudanças rápidas.*
- 6. Promover um clima de transparência, confiança, qualidade e de prestação de contas.*

Em 2013, tal como em 2009, o compromisso mantem-se.

PLANO ESTRATÉGICO 2012-2016

O já referido relatório de avaliação da NOVA pela comissão da EUA apontava, como primeira prioridade, a elaboração do plano estratégico.

O Plano Estratégico da NOVA foi elaborado, entre 2010 e 2011, utilizando uma metodologia diferente da proposta apresentada pelos peritos da EUA. A elaboração do plano ficou a cargo de um Pró-Reitor, o Professor Nuno Severiano Teixeira, que auscultou regularmente os representantes das Unidades Orgânicas sobre o conteúdo tendo o texto final sido aprovado pelo Colégio de Diretores. A aprovação final coube ao Conselho Geral, no dia 1 de Março 2012.

O Plano Estratégico está dividido várias secções das quais merecem destaque:

- **Opções estratégicas: criação da Escola Doutoral e passagem da NOVA a fundação, de acordo com o modelo do RJIES,**
- **Objetivos: centrais à missão; de apoio ao cumprimento da missão e operacionais medidos por indicadores qualitativos.**

Depois da aprovação do PE 12-16 pelo Conselho Geral fez-se uma publicação, que se junta em anexo, **(ANEXO 36)** e procedeu-se à divulgação do texto na NOVA.

A partir dessa data desenvolveu-se uma metodologia que permite a análise dos indicadores de um modo muito mais apurado e subdividindo os contributos de cada Unidade Orgânica da NOVA para cada indicador **(ANEXO 37)**.

Esta ferramenta irá constituir a base da gestão estratégica do plano permitindo, por exemplo, contratualizações com as várias Unidades Orgânicas para o cumprimento das metas definidas para os vários indicadores.

TIPO DE OBJETIVO	ÁREA DE ATUAÇÃO	OBJETIVO	INDICADOR
Central à Missão	Ensino	Aumentar a atratividade, a qualidade e a diversidade dos programas de estudos oferecidos	Percentagem de primeiras opções nas candidaturas aos 1º ciclos e Mestrados Integrados
			Percentagem de alunos colocados em primeira opção nos 1º ciclos e Mestrados Integrados
			Percentagem de estudantes que obtém o grau de Licenciado no número de anos previsto na duração do ciclo de estudos
			Percentagem de estudantes que obtém o grau de Mestre no número de anos previsto na duração do ciclo de estudos
			Percentagem de estudantes em 2º e 3º ciclos
			Percentagem de Mestrados e Doutoramentos conjuntos (entre UOs da NOVA ou com instituições nacionais)
			1.6. Número de cursos não-conferentes de grau/ETI docente

TIPO DE OBJETIVO	ÁREA DE ATUAÇÃO	OBJETIVO	INDICADOR
Central à Missão	Investigação	Aumentar a quantidade e o impacto da produção científica e a captação de recursos financeiros	Número de publicações com arbitragem por pares
			Impacto normalizado das publicações WoS
			Impacto normalizado no ranking Scimago
			Percentagem de despesa em investigação relativamente à despesa total
			Percentagem de unidades de investigação classificadas com Excelente ou Muito Bom
			Percentagem de projetos de investigação financiados por agências nacionais envolvendo a participação de duas ou mais Unidades Orgânicas

TIPO DE OBJETIVO	ÁREA DE ATUAÇÃO	OBJETIVO	INDICADOR
Central à Missão	Criação de Valor Económico e Social	Aumentar a capacidade de obtenção de recursos através da transferência de conhecimento para empresas, autarquias e outros parceiros sociais	Número de patentes internacionais (submetidas, concedidas e licenciadas)
			Número de spin-offs/start-ups
			Número de protocolos e parcerias institucionais com empresas
			Número de protocolos e parcerias institucionais com a Administração Pública, autarquias e outros parceiros sociais
			Percentagem de diplomados (todos os ciclos) com trabalho remunerado até 18 meses após obtenção de grau
			Percentagem de estudantes que participam em iniciativas institucionais na área do empreendedorismo

TIPO DE OBJETIVO	ÁREA DE ATUAÇÃO	OBJETIVO	INDICADOR
Central à Missão	Internacionalização	Melhorar o posicionamento internacional e captar novos mercados de alunos	Nº de parcerias em redes Europeias e globais
			Número de projetos em Programas-Quadro da EU
			Percentagem de docentes e investigadores de nacionalidade estrangeira
			Percentagem de mestrados e doutoramentos oferecidos em inglês
			Percentagem de estudantes em programas de mobilidade internacional (incoming)
			Percentagem de estudantes em programas de mobilidade internacional (outgoing)

TIPO DE OBJETIVO	ÁREA DE ATUAÇÃO	OBJETIVO	INDICADOR
Apoio ao Cumprimento da Missão	Recursos Humanos	Melhorar a qualificação de docentes, investigadores e pessoal de suporte	Percentagem de docentes com doutoramento
			Percentagem de post-docs
			Percentagem de bolsiros de doutoramento
			Percentagem de pessoal não docente que frequentou cursos de formação especializada

TIPO DE OBJETIVO	ÁREA DE ATUAÇÃO	OBJETIVO	INDICADOR
Apoio ao Cumprimento da Missão	Recursos Financeiros	Aumentar os recursos financeiros pela diversificação de fontes de financiamento	Percentagem de autofinanciamento (receitas próprias)
			Receitas de propinas de 1º, 2º e 3º ciclos
			Receitas de propinas de cursos não-conferentes de grau
			Receitas de financiamento para investigação

O PE 12-16 não se esgota neste importante exercício porque dele fazem também parte objetivos operacionais, medidos através de indicadores qualitativos, muitos deles já referidos no capítulo anterior e que são essenciais para o desenvolvimento adequado da NOVA.

Porque considero estarem reunidas as condições para a passagem da NOVA a fundação, no âmbito do RJIES, irei iniciar, se for eleito, esse debate interno, o mais brevemente possível. Em simultâneo, procurarei auscultar o Governo sobre este assunto.

A concretização desses objetivos corresponde à realização das seguintes iniciativas, identificadas no PE 12-16:

- Assegurar a existência na NOVA de um sistema de garantia da qualidade do ensino;
- Reordenar os *Campi*: Campolide, Caparica, Santana e Oeiras;
- Promover a partilha de equipamentos e serviços;
- Reestruturar a imagem da marca NOVA;
- Promover a internacionalização não só na Europa, como também no Espaço Lusófono Africano, na América Latina, incluindo o Brasil, e em Macau.

COMENTÁRIO FINAL

Uma análise sumária da evolução da NOVA nestes últimos quatro anos, como a que apresentei, permite olhar para o futuro com moderado otimismo mas também com a firme convicção da necessidade de se definirem estratégias finas de monitorização e de intervenção nos vários domínios da investigação, do ensino, da criação de valor económico e social e da internacionalização.

Só assim conseguiremos, nos próximos quatro anos, valorizar cada vez mais, e dentro da nossa diversidade, o todo que é a NOVA.