

Universidade NOVA de Lisboa

---

PLANO ESTRATÉGICO  
2012 - 2016



Universidade NOVA de Lisboa

---

PLANO ESTRATÉGICO  
2012 - 2016



## 1. Introdução

Os Estatutos da Universidade NOVA de Lisboa, publicados em Agosto de 2008 definem, no artigo 1º, a nossa “Identidade”:

“A Universidade Nova de Lisboa (UNL) identifica-se como uma instituição universitária com investigação reconhecida internacionalmente e ensino de qualidade, orientado progressivamente para os segundo e terceiro ciclos, capaz de assegurar elevados níveis de sucesso profissional aos seus estudantes e de prestar relevantes serviços à comunidade nacional e internacional; uma universidade com elementos distintivos no plano nacional e internacional – tanto nos programas de formação, como na investigação fundamental e aplicada – e com parcerias estratégicas de excelência.”

Por outro lado, a nossa “Missão”, explanada no artigo 2º, desenvolve-se nos seguintes planos:

- a) Uma investigação competitiva no plano internacional, privilegiando áreas interdisciplinares, incluindo a investigação orientada para a resolução dos problemas que afectam a sociedade;
- b) Um ensino de excelência, com ênfase crescente nos segundos e terceiros ciclos, mas fundado em primeiros ciclos sólidos, veiculado por programas académicos competitivos a nível nacional e internacional, erigindo o mérito como medida essencial da avaliação;
- c) Uma base alargada de participação interinstitucional, voltada para a integração das diferentes culturas científicas, com vista à criação de sinergias inovadoras para o ensino e para a investigação;
- d) Uma prestação de serviços de qualidade, quer no plano interno, quer no plano internacional, capaz de contribuir de forma relevante para o desenvolvimento social e para a qualificação dos recursos humanos, dedicando particular atenção aos países onde se fala a língua portuguesa.”

Durante os anos que se seguiram, foram publicados pela NOVA vários documentos que apontam para a necessidade de elaboração do Plano Estratégico a médio prazo, tal como consta do número 2 - alínea b) do artigo 6º dos já referidos estatutos.

Esses documentos são:

1. Programa de Acção 2009-2013 da candidatura do actual Reitor, Abril de 2009.
2. Relatório de Avaliação Institucional pelo Programa de Avaliação Institucional da *European University Association*, Agosto de 2009.
3. Relatórios de Actividades de 2008 e 2009.
4. Plano de Actividades para 2009, 2010 e 2011 e respectivos pareceres do Conselho Geral.

Em síntese, pode-se admitir que o Programa de Acção do actual Reitor, cobrindo o quinquénio 2009-2013, tem funcionado como uma referência para a gestão estratégica da NOVA, enquanto se procede à elaboração do Plano Estratégico que, ao ser finalizado em 2011, irá cobrir os anos entre 2012 e 2016.

Os princípios gerais a que obedeceu a elaboração do Plano Estratégico decorrem destes antecedentes, mas estão também imbuídos de uma grande preocupação face ao impacto que a actual crise irá ter, de uma forma crescente, no funcionamento das universidades em todo o Mundo, incluindo Portugal.

Pode assim dizer-se que estamos a planear uma futura NOVA em tempos de crise.

Nas circunstâncias actuais optou-se por um planeamento a cinco anos, com objectivos quantificáveis, e com algumas metas operacionais, sobretudo de índole qualitativa.

Se a identidade e a missão permitem definir o rumo para esse período, ficou até agora por explicitar a visão que a NOVA ambiciona até o final da presente década.

Para uma instituição que ainda não tem quatro décadas de existência e que viveu difíceis crises de crescimento, seria expectável encontrar na NOVA uma maior homogeneidade de culturas académicas. Contudo, a heterogeneidade que a caracteriza tem sido uma das suas principais singularidades no panorama universitário português.

No momento actual pode dizer-se que existem várias “novas” dentro da NOVA porque, embora a marca NOVA seja aceite de uma forma generalizada, está ainda por encontrar um denominador comum na maneira como a identidade é assumida por todos e por cada um.

Reforçar a coesão interna ao serviço da missão é essencial para que se possam cumprir os objectivos deste Plano Estratégico.

Os objectivos e as estratégias apontam e identificam a maneira como a missão é executada e os indicadores representam uma forma de monitorizar essa mesma execução, permitindo corrigir anualmente trajectos e rever iniciativas.

Para além dos objectivos quantitativos deliberou-se incluir no Plano Estratégico um conjunto de indicadores qualitativos que reflectem iniciativas já em curso consideradas essenciais para o sucesso do plano. Essas iniciativas dizem respeito ao desenvolvimento de infra-estruturas para a melhoria da qualidade do ensino e da investigação, bem como de uma metodologia de comunicação, interna e externa, que reforce a imagem da NOVA na sociedade. Uma outra área que irá merecer particular atenção nos anos mais próximos é o estabelecimento de relações institucionais entre a NOVA e as universidades parceiras da lusofonia, incluindo Brasil, Macau e Timor.

A crise financeira que aflige particularmente o sul da Europa tem de ser tomada em conta na elaboração do plano estratégico da NOVA. Segundo a OCDE a actual crise foi a pior que os estados enfrentaram nos últimos oitenta anos. No caso das universidades encontram-se três tipos de respostas à crise:

- a) Reactivas - desencadeadas por estímulos mas sem qualquer efeito persistente na organização e na estratégia;
- b) Adaptativas – baseadas em alterações organizacionais mas ainda dependentes do estímulo;
- c) Regenerativas – caracterizadas por mudanças de estratégia com vista a maximizar a capacidade da organização no cumprimento da missão.

O plano estratégico da NOVA deve possibilitar respostas regenerativas à crise.

## 2. Caracterização

### 2.1 Perfil

Representamos mais de três décadas de experiência competitiva nacional e internacional no Ensino e na Investigação.

Cumprimos os requisitos de Bolonha, inseridos no Espaço Europeu de Ensino Superior.

Temos Ensino e Investigação numa variedade de domínios: Ciências Exactas e Engenharias, Ciências e Tecnologias da Vida, Ciências da Saúde, Medicina, Economia, Gestão, Direito, Ciências Sociais e Humanidades.

A nossa Universidade caracteriza-se por ter:

**9** unidades académicas: **5** Faculdades, **3** Institutos e **1** Escola.

**197** cursos (**15%** 1º ciclo Licenciatura, **5%** Mestrado Integrado, **49%** 2º ciclo Mestrado, **31%** 3º ciclo Doutoramento).

**3** programas de Mestrado em associação exclusivamente intra-NOVA.

**22** programas de Mestrado e Doutoramento conjuntos nacionais ou internacionais (**14** 2º ciclo, **8** 3º ciclo)<sup>1</sup>.

Mais de **18 000** estudantes (**53%** 1º ciclo, **35%** 2º ciclo, **12%** 3º ciclo).

**6,16%** estudantes estrangeiros (cerca de 1000 estudantes estrangeiros num total de 16258 estudantes de 1º e 2º ciclos).

**12,55%** estudantes estrangeiros (cerca de 260 estudantes estrangeiros num total de 2079 estudantes de 3º ciclo).

**5%** estudantes em programas de mobilidade internacional (recebidos e enviados).

---

<sup>1</sup> 3º ciclo inclui parcerias nacionais e internacionais (MIT, CMU, UTAustin).

Mais de **1400** docentes e de **190** investigadores (cerca de 1000 doutorados); **9%** estrangeiros.

**233** post-docs; **25%** estrangeiros.

**832** membros do *staff* não-académico.

## 2.2 Benchmarking

### a) *Posicionamento nacional*<sup>2</sup>

O índice de satisfação na 1ª Fase do Concurso Nacional de Acesso **2009** (definido como rácio entre o número de preferências em primeira opção e o número de vagas disponíveis) foi **1,47** (UP **1,79**, UTL **1,18**, UC **1,13**).

O índice de ocupação racional na 1ª Fase do Concurso Nacional de Acesso **2010** (definido como rácio do número de matriculados nas três primeiras opções indicadas na candidatura, em relação às vagas disponíveis) foi **0,73** (UP **0,79**, UC **0,77**, UTL **0,74**).

De um total de 39 centros de investigação (excluindo os Laboratórios Associados), 23 foram avaliados com Excelente ou Muito Bom (**59%**) pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia - FCT (taxa nacional 52%).

A NOVA acolhe quatro Laboratórios Associados<sup>3</sup>. Considerando a totalidade das unidades de investigação da NOVA, **63%** foram avaliadas com Excelente ou Muito Bom.

No concurso de 2008 da FCT para projectos em todos os domínios científicos, a percentagem de sucesso das propostas da NOVA (**30%**) foi superior à taxa nacional (24%).

A NOVA representa **10%** das publicações científicas Portuguesas indexadas à *Web of Science*. Mais de metade dessas publicações resulta de colaborações internacionais.

<sup>2</sup> Fonte: DGES, Fundação para a Ciência e a Tecnologia e Gabinete de Apoio à Investigação da UNL.

<sup>3</sup> Unidades de investigação com estatuto especial e classificadas com Excelente ou Muito Bom.

O estudo bibliométrico realizado pelo CWTS<sup>4</sup> (Universidade de Leiden) mostrou que o impacto normalizado das publicações da NOVA indexadas à *Web of Science* (número de citações relativamente ao valor médio de citações a nível internacional) é de **0,95** em comparação com as seguintes Universidades Portuguesas: UP (**0,99**), UL (**0,97**), UTL (**0,99**), UA (**0,84**), UM (**0,84**), UC (**0,83**), UAlg (**0,83**).

#### b) Posicionamento internacional

Para caracterizar o posicionamento internacional da NOVA recorreu-se ao U-Map, um instrumento de *benchmarking* das instituições de Ensino Superior no quadro Europeu<sup>5</sup>. De acordo com o U-Map, o perfil da NOVA em 2009 era representado pelo seguinte gráfico:



Cada dimensão é representada por uma cor (Azul-escuro: *Teaching & Learning*; Azul-claro: *Knowledge exchange*; Verde: *Student profile*; Amarelo: *International orientation*; Rosa: *Research involvement*; Violeta: *Regional engagement*). Cada “raio” corresponde a um indicador e o tamanho está relacionado com o perfil da NOVA nesse indicador.

---

<sup>4</sup> Center for Science & Technology Studies da Universidade de Leiden, especializado em análise bibliométrica.

<sup>5</sup> O U-Map é um projecto financiado pela Comissão Europeia com o objectivo de identificar e mapear a diversidade das instituições de Ensino Superior; é um sistema de classificação e não um *ranking*, que permite uma caracterização multidimensional das instituições de acordo com as seguintes dimensões: *Teaching & Learning*; *Knowledge exchange*; *Student profile*; *International orientation*; *Research involvement*; *Regional engagement*.

Em termos globais, o perfil mostra que a NOVA é uma universidade que se situa na “gama elevada” dos indicadores relativos ao Ensino enquanto os indicadores relativos à Investigação revelam um posicionamento na “gama média”<sup>6</sup>.

Em síntese, a análise do perfil da NOVA mostra:

Na dimensão **Teaching and Learning (azul-escuro)**: 64% da despesa total esteve relacionada com o ensino (pelo que neste indicador o perfil da NOVA é considerado **MAJOR**); a NOVA atribui diplomas em seis das oito áreas científicas da classificação ISCED-97/OCDE (perfil **BROAD**) e a distribuição da percentagem de diplomados pelos vários ciclos (*Bachelor* 49,9%; *Master* 44,3%; *Doctorate* 5,8%) coloca a NOVA no grupo de universidades com **MULTIPLE FOCUSES**; 58% dos diplomas são considerados como sendo de “formação geral” enquanto 42% permitem o exercício de “profissões reguladas” como a Medicina ou as Engenharias (perfil **MIXED ORIENTATION**).

**Knowledge Exchange (azul-claro)**: o número de *start-ups* por 1000 ETI (2,3) coloca a NOVA no grupo de instituições em que esse indicador assume expressão reduzida, enquanto o número de pedidos de patentes por 1000 ETI (13,1) é considerado **MAJOR**. O perfil correspondente à receita obtida através de actividades de transferência de conhecimento (10,8% da receita total) é **SUBSTANTIAL**. O resultado obtido na organização de eventos culturais (146,9 concertos/exposições por 1000 ETI) atribui à NOVA um perfil **MAJOR**.

**Student profile (verde)**: a percentagem de estudantes com idade  $\geq$  a 30 anos é superior a 20% (**PREDOMINANT**) mas as percentagens de estudantes em tempo parcial (0,8%) e em programas de ensino à distância (1,2%) são pouco expressivas. Quanto ao número de estudantes inscritos (18 135), a NOVA é considerada **LARGE**.

**International orientation (amarelo)**: pelas percentagens de estudantes recebidos (3%) e enviados (2,1%) em programas de mobilidade internacional a NOVA é classificada

---

<sup>6</sup> Perfil obtido com dados relativos a 2009

como **MAJOR**. Já no que se refere às percentagens de estudantes estrangeiros inscritos em cursos conferentes de grau (6,9%) e de docentes/investigadores estrangeiros (5,8%) é atribuído à NOVA o perfil **SUBSTANTIAL**. A receita de fontes internacionais (4% da receita total) coloca a NOVA no grupo de universidades em que este indicador é menos expressivo.

**Research involvement (rosa)**: 29% da despesa total esteve relacionada com a investigação (perfil **SUBSTANTIAL**). O número de publicações com arbitragem por pares por ETI (1,65) é considerado **SUBSTANTIAL** mas o número de graus de Doutor conferidos por ETI (0,14) assume uma expressão mais reduzida.

**Regional engagement (violeta)**: a percentagem estimada (50-75%) de diplomados a trabalhar na região (Lisboa e Vale do Tejo) dois anos após a obtenção do diploma atribui à NOVA o perfil **MAJOR**, assim como a percentagem de alunos inscritos no 1º ano pela primeira vez (70%) oriundos de LVT. A receita de origem local/regional representa para a NOVA apenas 4,2% da receita total.

### 3. Opções estratégicas

#### 3.1 Passagem a Fundação

A primeira opção estratégica debatida para a NOVA foi a sua passagem a Fundação, constituindo objectivo estratégico a adopção pela NOVA do estatuto/modelo de fundação pública com regime de direito privado.

De acordo com a legislação em vigor<sup>7</sup>, o modelo fundacional permite assegurar às Universidades a manutenção do estatuto de entidade pública e, simultaneamente, usufruir de um conjunto de condições características do regime privado.

---

<sup>7</sup> Artigos 129º a 137º do **Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior**; artigo 35º do **Estatuto da UNL**.

O estatuto de entidade pública garante às Universidades a continuação do financiamento do orçamento de estado nos mesmos termos fixados pela lei para as instituições de ensino superior público.

E, por outro lado, o regime de direito privado permitirá às Universidades assegurar maior autonomia e capacidade de gestão nos planos, patrimonial, financeiro, de contratação de recursos humanos e aquisição de bens e serviços, com reflexos evidentes na capacidade de resposta, agilidade acrescida e abertura à inovação perante os novos desafios.

Durante o debate aberto sobre o processo de passagem da NOVA a fundação, algumas das condições iniciais sofreram alterações quer de natureza económica orçamental quer de natureza institucional.

Nestas condições o objectivo estratégico mantém-se, no longo prazo, mas fica condicionado ao cabal esclarecimento e à avaliação das consequências resultantes das referidas alterações.

### **3.2 A criação de uma Escola Doutoral**

A segunda opção estratégica da Universidade é a criação de uma Escola Doutoral da NOVA com o objectivo de promover a qualidade, a interdisciplinaridade e a internacionalização dos programas doutorais de toda a Universidade.

A Escola Doutoral da NOVA terá, assim, como missão, o desenvolvimento das capacidades necessárias para garantir a qualidade, promover a interdisciplinaridade e potenciar a internacionalização dos seus programas doutorais.

A Escola Doutoral da NOVA será orientada:

- para a coordenação entre programas doutorais.

- para a oferta de formação complementar aos doutorandos e aos orientadores, reforçando a sua formação pessoal e profissional através de programas de treino (*transferable skills*).
- para a organização de actividades científicas e académicas que, de acordo com o modelo anglo-saxónico, evitem a compartimentação de áreas científicas e promovam a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade, criando um espaço aberto de discussão e criatividade.
- para a projecção externa dos programas de doutoramento da NOVA a nível nacional e internacional, junto de estudantes e *stakeholders*, de forma a reforçar a imagem da NOVA.
- para a partilha das melhores práticas entre os programas doutorais: mecanismos de atracção e recrutamento dos melhores estudantes no plano nacional e internacional; mecanismos de garantia de qualidade e de avaliação internacional; interacção com a Sociedade e com as Empresas;
- para a partilha equipamentos e instalações bem como para a racionalização de recursos criando economias de escala que possam beneficiar todos os programas doutorais.

A Escola Doctoral terá um modelo organizacional simplificado e não se irá constituir como unidade autónoma.

#### **4. Objectivos**

Os três desafios do Plano Estratégico, que correspondem aos objectivos globais, são:

- a) Ensinar num ambiente de investigação e de transferência de conhecimento e investigar num ambiente facilitador da aprendizagem e do desenvolvimento de competências – excelência no ensino, na investigação e na inovação;

- b) Partilhar recursos humanos e materiais, mas também ideias e projectos, para actuar melhor a nível local, regional e global – promover a multidisciplinaridade e a interdisciplinaridade;
- c) Projectar a NOVA no Mundo – participação em redes institucionais do conhecimento com ênfase para as europeias e lusófonas, incluindo o Brasil, Macau e Timor.

Neste contexto, o plano estratégico define três conjuntos de objectos: os objectivos centrais à missão; os objectivos de apoio ao cumprimento da missão; e os operacionais, medidos através de indicadores qualitativos.

#### 4.1 Objectivos Centrais à Missão a 5 Anos (2012-2016)

##### a) *Ensino*

Aumentar para **75%** a percentagem de primeiras opções nas candidaturas aos 1º ciclos e Mestrados Integrados.

Aumentar para **90%** a percentagem de alunos colocados em primeira opção nos 1º ciclos e Mestrados Integrados.

	2010/2011	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Primeiras opções nas candidaturas a 1ºs ciclos e Mestrados Integrados	68%	75%
Alunos colocados na 1ª opção de 1ºs ciclos e Mestrados Integrados	77%	90%

Aumentar para **85%** a percentagem de estudantes que obtém o grau no número de anos, N, previsto na duração do ciclo de estudos.

*Multirank<sup>8</sup>/Teaching & Learning: time to degree, related to the length of the program*

		2009	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Estudantes que obtêm o grau em número de anos (N) previsto na duração do ciclo de estudos	<i>Bachelor</i> (Lic. 1º ciclo e lic. a 4 anos)	76%	85%
	<i>Master</i> (Mestrado Pré-Bolonha e Pós-Bolonha)	76%	85%

Aumentar para uma percentagem superior a **50%** os estudantes em 2º e 3º ciclos relativamente ao total de estudantes.

	Nº de alunos 2009/2010	% de alunos 2009/2010	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Estudantes 2º ciclo *	5869	32,4%	
Estudantes 3º ciclo	2080	11,5%	
<b>Total</b>	<b>7949</b>	<b>43,9%</b>	<b>&gt; 50%</b>

\* Descontando os alunos de Mestrados Integrados que frequentam os três 1ºs anos curriculares.

Nota: O número total de alunos na Nova durante 2009/2010 foi de 18133.

Aumentar para **15%** a percentagem de mestrados e doutoramentos conjuntos (entre Unidades Orgânicas da NOVA ou com instituições nacionais) relativamente ao número total de mestrados e Doutoramentos.

<sup>8</sup> *Multirank: Projecto financiado pela Comissão Europeia que testou a exequibilidade de um Ranking Multidimensional de universidades. Dimensões: (i) Teaching and Learning; (ii) Research; (iii) Knowledge transfer; (iv) Regional engagement; (v) Internationalisation. Participaram na fase piloto mais de 150 instituições de Ensino Superior, entre as quais a NOVA.*

	2009/2010	% em 2009/2010	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
2ºs ciclos em associação intra-NOVA ou nacional	12	7,8%	
3ºs ciclos em associação intra-NOVA ou nacional	5	3,3%	
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>11,1 %</b>	<b>15%</b>

*Nota: O número total de 2º e 3ºs ciclos (M2, MI e D3) na NOVA durante 2009/2010 foi de 153.*

Quintuplicar o número de cursos não-conferentes de grau (mínimo 15 ECTS) por ETI docente (0,2 cursos/ETI docente).

*Multirank/Knowledge transfer: continuing professional development courses per FTE academic staff.*

	2009/2010	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Cursos não conferentes de grau (mínimo 15 ECTS)	48	
ETI Docente	1105,5	
<b>Nº de cursos não conferentes de grau/ ETI docente</b>	<b>0,043</b>	<b>0,2</b>

#### *b) Investigação Científica*

Aumentar em **12,5%** a produção científica com arbitragem por pares.

*U-Map/Research involvement: number of peer-reviewed publications.*

	2009	2016
Produção científica com arbitragem por pares	2151	2420
<b>% de aumento</b>		<b>12,5%</b>

Aumentar o impacto normalizado das publicações da NOVA indexadas em bases de dados bibliométricas visando ultrapassar a média internacional: Web of Science  $\geq 1,2$ . Scopus  $\geq 1,5$ .

*Multirank/Research & Knowledge transfer: field normalized citations.*

	2002/2008	2015	2005/2009	2016
Impacto normalizado das publicações da NOVA indexadas em bases de dados bibliométricas	0,95 a)	$\geq 1,2$ a)	1,2 b)	$\geq 1,5$ b)

a) Fonte: Web of Science/CWTS.

b) Fonte:Scopus/ranking SCIMAGO<sup>9</sup>.

Aumentar para **35%** a despesa em investigação relativamente à despesa total  
Multirank/Research & Knowledge transfer: expenditure on research as a % of total expenditure.

	2009 (perímetro interno e externo)	% em 2009	2016
Despesa em investigação	40.530.770,00 €	28,5%	35%
Despesa total	142.297.827,36 €		

Aumentar para **100%** a percentagem de Unidades de Investigação classificadas como Excelente ou Muito Bom relativamente ao total de Unidades de Investigação.

<sup>9</sup> SCImago – Grupo de investigação que congrega várias instituições espanholas e que elabora anualmente um ranking baseado em indicadores de produção científica (número de publicações e impacto).

	2007 (avaliação FCT)	% em 2007	2016
Unidades de investigação classificadas com Muito Bom ou Excelente (inclui Laboratórios Associados)	27	63%	100% <sup>10</sup>
Total de unidades de investigação (inclui quatro Laboratórios Associados)	43		

Aumentar para **20%** o número de projectos de investigação financiados por agências nacionais envolvendo a participação de duas ou mais Unidades Orgânicas da NOVA.

	(em curso) 2010	% em curso 2010	2016
Projectos conjuntos (incluindo IBET e UNINOVA)	62	11,7%	20%
Total de Projectos FCT	530		

*c) Inovação e Criação de Valor Económico e Social*

Duplicar o número de patentes internacionais por ETI (submetidas, concedidas e licenciadas).

*Multirank/Knowledge Transfer: patents awarded per FTE academic staff.*

	2009	2016
Patentes internacionais	5	10

Duplicar o número de *spin-offs/start-ups*.

*U-Map/Knowledge Exchange: start-up firms.*

<sup>10</sup> Este objetivo deve ser atingido através dum sistema de acompanhamento dos centros que prepare os que obtiveram uma vez uma classificação inferior para melhoria no processo de avaliação seguinte (normalmente passados três anos) e restructure ou extinga os que obtiveram duas classificações seguidas inferiores a Muito Bom.

	2009	2016
spin-offs/start-ups	15	30

Aumentar em **10%** o número de protocolos e parcerias institucionais com empresas (não inclui IBET ou UNINOVA).

Aumentar em **10%** o número de protocolos e parcerias institucionais com a Administração Pública, autarquias e outros parceiros sociais.

	2009	2016
Protocolos e parcerias institucionais com empresas	182	+ 10%
Protocolos e parcerias institucionais com Administração Pública, autarquias e outros parceiros sociais	385	+ 10%

Aumentar em **5%** a taxa de emprego dos diplomados.

*Multirank/Teaching & Learning: rate of graduate employment.*

	2008/2009	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Diplomados (1º, 2º e 3º ciclos) com trabalho remunerado até 18 meses após obtenção de grau	84,6%	90%

Duplicar a percentagem de estudantes (relativamente ao número total) que participam em iniciativas institucionais na área do empreendedorismo.

	2009/2010	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Estudantes que participam em iniciativas institucionais na área de empreendedorismo	2,75%	5,50%

d) *Internacionalização*

Aumentar em **5%** a participação da NOVA em redes Europeias e globais, traduzida em número de parcerias internacionais por 1000 ETI.

*Multirank/International orientation: international partnerships per 1000 FTE academic staff.*

Aumentar em 10% o número de projectos em Programas Quadro da União Europeia.

	2009	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Parcerias em redes europeias e globais (inclui perímetro interno e externo - IBET e UNINOVA)	97	5 %

	2009	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Projectos em Programas Quadro da União Europeia (inclui perímetro interno e externo – IBET e UNINOVA)	31	10%

Aumentar para **20%** a percentagem de docentes/investigadores de nacionalidade estrangeira relativamente ao total de docentes/investigadores.

*Multirank/international orientation: international academic staff as a % of the total academic staff.*

Aumentar para **20%** a percentagem de mestrados e doutoramentos oferecidos em inglês relativamente ao número total de mestrados e doutoramentos.

Aumentar para **4%** a percentagem de estudantes (*incoming*) em programas de intercâmbio internacional.

*U-Map/International orientation: income students in international exchange programs.*

Aumentar para **3%** a percentagem de estudantes (*outgoing*) em programas de intercâmbio internacional.

Aumentar para **10%** a percentagem de mestrados e doutoramentos com instituições internacionais relativamente ao nº total de mestrados e doutoramentos  
*Multirank/International orientation: number of joint degree programs as a % of total programs.*

Aumentar em **10%** o número de projectos financiados por agências Europeias e internacionais.

	2009/2010	% 2009/2010	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Docentes e investigadores de nacionalidade estrangeira (inclui Ciência 2007/2008 e post-docs)	153	9%	20%
Docentes e investigadores (inclui Ciência 2007/2008 e post-docs)	1682		
Mestrados e doutoramentos leccionados em inglês	15	9,8%	20%
Total de 2º e 3º ciclos (M2 <sup>11</sup> , MI <sup>12</sup> , D3 <sup>13</sup> )	153		
Estudantes em programa Erasmus ( <i>incoming</i> ) e programas de intercâmbio internacional	538	2,9 %	4%
Estudantes em programa Erasmus ( <i>outgoing</i> ) e programas de intercâmbio internacional	391	2,1 %	3%
Estudantes elegíveis para Erasmus	18135		
Ciclos de estudos em associação internacional (2º ciclo)	5		
Ciclos de estudos em associação internacional (3º ciclo)	3		
Total de 2º e 3º ciclos em associação internacional	8	5,2%	10%
Total de 2º e 3º ciclos (M2, MI, D3)	153		
Projectos financiados pelo 7ºPQ	55		10 %

<sup>11</sup> Mestrado 2º ciclo.

<sup>12</sup> Mestrado Integrado.

<sup>13</sup> Doutoramento 3º ciclo.

## 4.2. Objectivos de Apoio ao Cumprimento da Missão

### a) Recursos Humanos

Aumentar para **85%** a percentagem de docentes com doutoramento relativamente ao total de ETI docentes.

Aumentar para **25%** a percentagem de *post-docs* relativamente ao total de ETI docentes/investigadores doutorados.

Aumentar para **40%** a percentagem de bolseiros de doutoramento relativamente ao número total de estudantes de doutoramento (FCT e outras fontes de financiamento).

	2009/2010	% 2009/2010	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
ETI Docentes com doutoramento	818,8	74%	85%
ETI total	1105,5		
ETI post-docs	233	18,7%	25%
ETI docentes e investigadores com doutoramento	1246,8		
Estudantes de doutoramento com bolsa (FCT)		30%	40%

Aumentar em **10%** a percentagem de pessoal não docente que frequenta cursos de formação especializada

	2010	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Pessoal não docente	847	
Pessoal não docente que participou em acções de formação no âmbito da sua actividade profissional na Universidade	23,7%	+ 10%

### b) Recursos Financeiros

Aumentar para **58%** a percentagem de auto-financiamento (Receitas próprias).

Aumentar em **5%** as receitas de propinas de 1º, 2º e 3º ciclos relativamente ao total da receita.

Duplicar as receitas de propinas de cursos não-conferentes de grau relativamente ao total da receita.

Aumentar em **10%** as receitas de financiamento para investigação relativamente ao total da receita.

	valor em 2009	% em 2009	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Auto-financiamento (receitas próprias)		52,6% *	58%
Receitas de propinas 1º Ciclo	11.243.349,72 €		
Receitas de propinas 2º Ciclo	4.921.250,13 €		
Receitas de propinas 3º Ciclo	2.225.309,37 €		
<b>Total de receitas de propinas</b>	<b>18.389.909,22 €</b>		<b>+5%</b>
Rec. de prop. de cursos não-conferentes de grau	1.079.751,05 €		duplicar valor de 2009
Financiamento público nacional para investigação (FCT e outras entidades públicas)	27.469.151,37 €		
Financiamento europeu para investigação	4.490.213,28 €		
Financiamento privado para investigação	10.032.120,12 €		
<b>Total de financiamento</b>	<b>41.991.484,77 €</b>		<b>+10%</b>

\* Perímetro interno e externo.

### c) Acção Social

Aumentar para 100% a taxa de ocupação média anual lectiva nas residências universitárias.

	2010/2011	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Taxa de ocupação média lectiva nas residências universitárias	78,5%	100%

Aumentar em 5% as receitas próprias, provenientes de serviços no âmbito dos apoios indirectos; alimentação, alojamento e *merchandising*.

	2010/2011	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Receitas próprias (venda de bens alimentares e alojamento)	1.819.791 €	+ de 5%

Duplicar a participação das equipas desportivas da NOVA, em competições universitárias nacionais e internacionais nas várias modalidades.

	2010/2011	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Número de atletas inscritos na FADU, Clube NOVA e várias modalidades pelo Gab. de Desporto	106	duplicar participação de equipas desportivas (diversas modalidades em competições nacionais e internacionais)

Duplicar as iniciativas conjuntas com as Associações de Estudantes, no âmbito do voluntariado e da solidariedade.

	2010/2011	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Iniciativas no âmbito do voluntariado	2	4

Aumentar o financiamento de iniciativas que envolvam actividades conjuntas de estudantes de duas ou mais Unidades Orgânicas.

	2010/2011	Objectivo a 5 anos (2012-2016)
Financiamento de iniciativas que envolvam estudantes de duas ou mais Unidades Orgânicas	7.000€	20 %

### 4.3 Objectivos operacionais medidos através de indicadores qualitativos

Para além destes objectivos constitui, ainda, objectivo do Plano Estratégico um conjunto iniciativas, umas já em curso, outras a desenvolver e que têm um impacto estrutural e transversal na vida da Universidade, cujo cumprimento pode ser aferido através de indicadores qualitativos. É o caso do sistema de garantia da qualidade do ensino, das instalações, essenciais para a melhoria da qualidade do ensino e da

investigação, a partilha de serviços para a optimização dos recursos, a estratégia de comunicação interna e externa para o reforço da imagem da NOVA e as relações institucionais da Universidade com outras Universidades do espaço de interesse estratégico para a NOVA como a lusofonia e o espaço ibero-americano.

*a) Sistema de garantia de qualidade do ensino*

Constitui objectivo estratégico da NOVA assegurar a qualidade do seu ensino. Este propósito implica a existência de um esforço sustentado no sentido do desenvolvimento, não só de um sistema de garantia da qualidade, como de uma cultura da qualidade do ensino.

Neste sentido, o Conselho da Qualidade do Ensino aprovou o conjunto de documentos orientadores do sistema, bem como os instrumentos de avaliação do ensino, destinados a aferir a sua qualidade e a garantir a sua melhoria. O objectivo é pôr o sistema em funcionamento em toda a Universidade no ano lectivo de 2011-2012, de modo a que, proximamente, a NOVA o possa candidatar à certificação por parte da A3ES.

*b) Instalações e Equipamentos*

*- Os Campi*

Os objectivos para o *Campus* de Campolide são os seguintes: instalar a FCSH, expandir a FD e instalar a Cantina Universitária.

Os objectivos para o *Campus* da Caparica são os seguintes: expandir a residência universitária e criar um parque tecnológico/ciência/ temático.

Os objectivos do *Campus de Santana* são: expansão da Faculdade de Ciências Médicas e instalação do CEDOC (Centro de Estudos das Doenças Crónicas) integrado no Laboratório Associado constituído pelo ITQB, o IBET e o IGC, instalados em Oeiras.

---

- *Os equipamentos e os serviços*

No sentido de uma maior optimização dos recursos a NOVA desenvolverá áreas de equipamentos e serviços partilhados: em primeira prioridade, o desenvolvimento de um sistema de gestão de informação e de uma central de compras para bens e serviços; a partilha de infra-estruturas e equipamentos científicos e pedagógicos (bibliotecas; biotérios; insectário, etc.); a extensão a toda a Universidade de serviços já partilhados entre algumas unidades orgânicas (telecomunicações; informática; segurança; manutenção e espaços verdes).

c) *Informação/Comunicação Institucional/Marca*

- *Branding*

Reestruturar a imagem da NOVA como Universidade, criar uma marca reconhecida/*brand awareness*, no plano Nacional e Internacional.

A Identidade Corporativa/*corporate identity* da NOVA deverá ser estudada como um todo, de modo a potenciar a marca NOVA de uma forma global, com a realização de estudo gráfico/*corporate Identity*, reflectido em todos os suportes e veículos da Universidade na área da Comunicação Institucional.

- *Posicionamento*

Identificar e posicionar a marca NOVA com uma campanha publicitária junto do público-alvo. A campanha *cross-sectional* deverá abranger todos os meios de comunicação social, numa lógica integrada, que permita o reconhecimento total da marca NOVA; Net (sites, redes sociais e blogues); Imprensa, spots Rádio e Televisão.

A campanha deverá ser estudada para obter maior impacto junto do público-alvo, coincidindo com a fase de avaliação das candidaturas por parte dos potenciais alunos e pais.

- *Divulgação*

Estabelecer um canal aberto com os Media (Imprensa, Net, Redes Sociais e Blogues, Televisão, Rádio) que acompanham o Ensino Superior e monitorizar a presença da NOVA na sociedade através do número de *hits* em que a NOVA é citada nos Media relevantes.

A divulgação da marca NOVA deverá promover um interface com a opinião pública através da presença de especialistas da NOVA nos órgãos de comunicação social e em canais privilegiados, como as redes sociais – estabelecendo como prioridade a criação de uma rede *alumni* da NOVA.

*d) Relações Externas*

Fazer parte de uma rede global e uma rede europeia de Universidades.

Dinamizar e desenvolver programas de cooperação com o Brasil, e com as Universidades de África Lusófona e de Macau.

