

# Programa de Acção, 2017-21

**João Sàágua**

**Candidatura a Reitor da Universidade NOVA de Lisboa**

**Lisboa, Maio de 2017**

---

## ÍNDICE

<b>Secção 1. Apresentação da Candidatura e Visão</b>	<b>1</b>
1.1. Apresentação da Candidatura	1
1.2. Visão	8
<b>Secção 2. As três Opções Estratégicas</b>	<b>10</b>
2.1. <i>NovaFORMA</i>	10
2.2. Plataformas Estratégicas: <i>NovaSaúde e NovaPolis</i>	12
2.3. <i>EcoVal</i>	16
<b>Secção 3. 1ª Missão : ENSINO e ESTUDANTES</b>	<b>19</b>
<b>Secção 4. 2ª Missão : INVESTIGAÇÃO</b>	<b>43</b>
<b>Secção 5. 3ª Missão : CRIAÇÃO DE VALOR</b>	<b>61</b>
<b>Secção 6. ÁREAS TRANSVERSAIS de Gestão Estratégica</b>	<b>77</b>
6.1. INTERNACIONALIZAÇÃO	77
6.2. RECURSOS HUMANOS	88
6.3. RECURSOS FINANCEIROS e PATRIMÓNIO	96

## Secção 1 | Apresentação da Candidatura e Visão

### 1.1. Apresentação da Candidatura

Esta Candidatura representa um compromisso de continuidade e apresenta uma proposta de inovação.

Compromisso de continuidade com o *projecto que norteia a Missão* da Universidade Nova de Lisboa (NOVA), à qual pertenço há 36 anos, altura em que nela fui aceite como Assistente Estagiário (categoria docente há muito extinta). O *projecto* norteador da NOVA foi desde sempre e deverá continuar a ser um *projecto* com grande espírito de internacionalização – muitos dos ‘pais fundadores’ regressaram do estrangeiro onde tinham carreiras académicas de relevo para ingressar na NOVA – de excelência no ensino e na investigação, de sentido de responsabilidade para com os alunos, de grande abertura à inovação e à abordagem interdisciplinar, de vontade de contribuir para a criação de valor. Este *projecto* assenta na grande qualidade daqueles que desempenham a sua actividade na NOVA, académicos, estudantes e colaboradores não académicos, no seu empenho na vida da instituição, no seu contributo e nos valores que os norteiam e à instituição: promoção da cidadania activa, liberdade e independência, honestidade e integridade, e prossecução da excelência.

Compromisso de continuidade, também, com a *organização* NOVA, uma organização moderna e vibrante, orgulhosa do seu passado, mas aberta para o futuro e dotada da estrutura apropriada para o enfrentar com grande sucesso. Aqui é preciso destacar a visão perspicaz e a acção, continuada, discreta e eficaz do actual Reitor da NOVA, Professor António Rendas.

Tanto no que se refere à Missão, como à forma de organização os resultados estão à vista. No que corresponde à sua tripla Missão, o Ensino, a Investigação e a Criação de Valor Económico e Social, a NOVA é uma instituição líder a nível nacional em muitas das suas áreas de Ensino e Investigação e tem já uma posição de algum relevo no que respeita à Criação de Valor. Esta posição no plano nacional tem como contraparte natural a grande relevância internacional em várias das áreas que, a nível nacional, lidera. Nas Secções 3 a 5 deste Programa de Acção tratarei com detalhe destes aspectos.

---

No que respeita ao seu modo de organização a NOVA possui a estrutura de governança mais moderna e eficaz das universidades públicas portuguesas. Ela resulta, e é de justiça salientá-lo, da visão e da actividade intensa e permanente do actual Reitor e da forma como essa actividade foi sendo bem acolhida pelas Unidades Orgânicas (UO) da NOVA. Esta estrutura concilia de um modo particularmente bem conseguido os dois aspectos essenciais da melhor gestão académica: primeiro, a descentralização que as organizações universitárias de excelência têm que ter, visto que elas funcionam essencialmente *bottom/up* e são basicamente instituições planas (por oposição a instituições verticais, muito hierarquizadas); e, segundo, um processo de decisão estratégica do centro para a periferia, que guie e coordene de modo flexível o desenvolvimento estratégico, e que se baseie na assunção por todos os elementos da estrutura de um conjunto de princípios e de valores, e na partilha, simétrica e transparente, de informação relevante e devidamente validada. Na NOVA a descentralização está assegurada com a autonomia das UO; e o processo de decisão estratégica é essencialmente canalizado pelo Reitor através do Colégio de Directores e, para as decisões de topo, termina no Conselho Geral ou, sendo o caso, irá ao Conselho de Curadores. A actividade *real* destes órgãos mostra que a NOVA reage racionalmente, e ao mais alto nível, como uma organização aos estímulos positivos e aos choques com que é confrontada.

Para melhor enquadrar juridicamente este seu *modus operandi*, a NOVA adquiriu recentemente o estatuto de Fundação Pública com direito privado, o que, tendo ainda limitações sérias ao que considero ser a autonomia plena necessária à realização da sua tripla Missão, é mesmo assim o melhor estatuto jurídico disponível em Portugal para uma universidade com um elevado sentido de serviço público, como a NOVA se orgulha de ser<sup>1</sup>. A ‘passagem a fundação’ era, aliás, a primeira e agora plenamente realizada grande Opção Estratégica da última Candidatura do actual Reitor.

Com todos estes aspectos reitero o meu firme compromisso de continuidade. Mas, esta Candidatura apresenta também, já o afirmei, uma proposta de inovação. Globalmente essa proposta visa uma maior internacionalização da NOVA, um maior alinhamento com as políticas, as estratégias e os financiamentos da UE e do país, uma maior ambição em criar valor, uma maior preocupação com o impacto e uma maior disponibilidade para abordar temas que são por natureza interdisciplinares. Tudo isto requer uma maior colaboração estratégica entre as UO da NOVA e uma considerável actividade do Reitor. Nesta Candidatura essa actividade expressa-se sob a forma de Opções Estratégicas, Objectivos Estratégicos e respectivas Medidas, e de

---

<sup>1</sup> O DL 20/2017, de 21 de Fevereiro, instituiu a NOVA como uma IES pública com regime fundacional; o Conselho Geral aprovou, em 21 de Abril de 2017, os novos Estatutos da NOVA, já entretanto homologados pelo Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e publicados em Diário da República. O processo de nomeação dos Curadores está muito adiantado.

---

Objectivos Operacionais. Estes últimos, sendo importantes, visam simplesmente tornar mais eficiente a gestão estratégica e não me referirei a eles aqui.

As Opções Estratégicas representam linhas de acção prioritária do Reitor e têm a ambição de produzir um impacto positivo que permita como que um 'salto qualitativo' numa certa área da NOVA. Elas são três: a criação de um Centro de Formação (NovaFORMA) que apoie e promova, de formas diversas, a qualidade do ensino na NOVA – este Centro dá continuidade à Escola Doutoral da NOVA e integra outras funcionalidades que considerarei muito importantes; a criação da Plataforma Estratégica NovaPolis, vocacionada para abordar os *desafios societais*, e, numa perspectiva de continuidade, o desenvolvimento da Plataforma Estratégica NovaSaúde já existente – as duas plataformas estão em linha com as políticas, as estratégias e os financiamentos da UE e do país<sup>2</sup>; e a criação, em associação, de um ecossistema colaborativo, resultante de parcerias estratégicas diversificadas, que vise a Criação de Valor Económico e Social, o EcoVal, como proponho que se venha a chamar – este ecossistema deverá apoiar sustentadamente a NOVA na área da Criação de Valor, na qual a universidade tem ainda grande margem de progressão. As duas primeiras Opções contêm, creio, propostas inovadoras, dando continuidade ao trabalho que está já a ser feito. A terceira é uma proposta completamente nova.

As 3 Opções Estratégicas são iniciativas de grande fôlego e requerem seja a adesão e a colaboração activa das UO, que haverá que motivar para o efeito, seja financiamentos, alguns com bastante significado, por entidades, públicas e privadas, com as quais haverá que criar parcerias estratégicas. Elas envolvem também diversos tipos de estudos de viabilidade. Por estas razões, não considero oportuno apresentar associadas as estas Opções conjuntos de medidas necessárias para as implementar. A situação é mais complexa do que isso. Em vez destas medidas, apresento uma maior elaboração das ideias subjacentes às Opções e dou sugestões do modo como poderão ser desenvolvidas. É óbvio que, se for eleito, cada uma destas Opções dará origem a um conjunto razoavelmente complexo de contactos, estudos, iniciativas, etc., até podermos ter um 'dossier' sólido de apoio a cada Opção.

Os Objectivos Estratégicos, no total de 22, estão distribuídos pelas áreas de Missão da Universidade, Ensino (3), Investigação (8), Criação de Valor (3), e por três áreas transversais à Missão e essenciais à gestão estratégica, Internacionalização (3), Recursos Humanos (3), Recursos Financeiros e Património (2). Considero, em primeiro lugar, que os Objectivos Estratégicos terão um impacto positivo em certos aspectos das áreas às quais se reportam, e que este será transversal a todas as UO, embora com intensidades diferentes, até porque estas têm realidades diferenciadas relativamente a esses aspectos.

---

<sup>2</sup> O conceito de Plataforma Estratégica em boa hora foi criado e desenvolvido pelo actual Reitor a propósito da Escola Doutoral e da NovaSaúde. É uma ideia com um enorme potencial no âmbito da NOVA e tem uma estabilidade institucional que lhe confere os actuais Estatutos, Art. 35º.

---

Considero, em segundo lugar, que o conjunto constituído por todos eles terá um impacto holístico positivo na NOVA e nas suas UO, até porque a maior parte dos objectivos estão interligados, como não pode deixar de ser dada a própria natureza holística da universidade, onde ensino, investigação e criação de valor comunicam abundantemente e, não raro, partilham os mesmos recursos.

Nem todos os Objectivos traduzem aspectos inovadores da minha proposta. São 7 os Objectivos que representam continuidade directa com o que já está a ser feito. Os Objectivos 2 a 5 da Investigação, reportam-se todos à promoção do aumento da produção científica (publicação, impacto, projectos) e já estão presentes na actual gestão. A novidade ocorre apenas nalgumas das Medidas para os concretizar, que consistem na criação de Regulamentos destinados a alinhar Objectivos e Incentivos; estas medidas não estavam disponíveis antes da NOVA ser Fundação Pública. O Objectivo 6 da Investigação, promoção do talento, dá continuidade e, espero, um novo fôlego ao Programa Talent@Nova que já existe. Na Criação de Valor, o Objectivo 3 dá continuidade ao esforço diverso, e não muito bem sucedido, que tem sido feito pela Reitoria, desde há quase 10 anos, de promover a criação de patentes e de outros indicadores de actividade inovadora; insisto neste aspecto pela sua importância e por pensar poder associar-lhe novas medidas. Na Internacionalização, o Objectivo 1, relativo à participação da NOVA em redes globais, já existe e terá continuidade nesta proposta. Nos Recursos Humanos, o Objectivo 3, relativo à formação internacional dos colaboradores não docentes, já existe, tem sido praticado de forma crescente e terá maior desenvolvimento ainda na minha proposta. Identifico ainda uma Prioridade Estratégica relativa ao Património da NOVA: dotar a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (FCSH) de instalações condignas. Tendo sido durante 8 anos Director desta Faculdade e durante mais 3 Vice-reitor, posso testemunhar em primeiríssima mão o empenho sem quebras do actual Reitor nesta prioridade. Tudo farei para que até 2021 esta situação, danosa para a FCSH e para a NOVA, esteja resolvida. Esta é, descendo até ao nível dos Objectivos, a perspectiva de continuidade.

Agora as novidades. São 15 os objectivos que dão contributos onde é visível alguma inovação.

No Ensino, o Objectivo 1, relativo à especialização da oferta curricular e sua internacionalização colaborativa, trás novidades, estando contudo em clara linha de continuidade com o que foi a prática, sem sucesso, dos últimos dois anos. O Objectivo 2, captação de estudantes estrangeiros elegendo públicos alvo, é novo na sua formulação, embora tenha sido objecto de diversas discussões em sede de Colégio de Directores, e seja aliás praticado há muito tempo por pelo menos uma das UO da NOVA. O Objectivo 3, relativo à formação curricular complementar a disponibilizar pela NovaFORMA a todos os estudantes da NOVA que o desejarem, é completamente novo relativamente aos 1<sup>os</sup> e 2<sup>os</sup> Ciclos e existe já, sobre a forma de Escola Doutoral, para os estudantes dos 3<sup>os</sup> e será mantido nos mesmos termos.

---

Na Investigação, o Objectivo 1, relativo à especialização em certas áreas a determinar pelas UO, é completamente novo e susceptível de animar algum debate, mas pareceu-me uma condição necessária para podermos progredir nesta área; a NOVA dispõe de informação de elevadíssima qualidade sobre este aspecto, disponível na base de dados Pure&SciVal, que devidamente temperada pela avaliação qualitativa de outros aspectos que as UO sabem fazer, permitirá ter uma imagem dos diversos perfis científicos da NOVA. Estes são de grande relevância para o trabalho colaborativo entre as UO e para as parcerias estratégicas, nacionais e internacionais, com vista à captação de financiamentos. O Objectivo 7, disseminação da cultura científica, é novo como tendo um programa próprio ao nível da universidade, se bem que seja praticado já pela generalidade das UO; decorre directamente da responsabilidade social da universidade e, por isso, é incontornável. O Objectivo 8, sobre infraestruturas de investigação, é também ele novo ao nível da universidade e é necessário para preparar a NOVA para candidaturas nacionais a fundos da UE. O sucesso da NOVA em iniciativas anteriores, disperso que foi pelas UO, ficou claramente aquém do que poderia ter sido conseguido para o conjunto de todas elas.

Na Criação de Valor, os dois primeiros Objectivos são completamente novos. Eles reportam-se à identificação, nas UO, de pólos especializados de inovação e criação de valor, à sua organização em rede virtual e até física, e ao modo como esta rede pode ser posta em relação com o Projecto EcoVal (3ª Opção Estratégica), alimentando esta e sendo por ela alimentado.

Na Internacionalização a ideia de Parcerias Estratégicas bilaterais, expressa pelo Objectivo 2 é nova; ela foi ensaiada, sem grande sucesso, com as Universidades de São Paulo (USP) e Essex (UK), mas nunca chegou a fazer verdadeiramente parte de uma opção partilhada pelas UO. De igual modo, a ideia de incluir uma posição da NOVA nos principais rankings das universidades, é uma novidade; para ser justo: uma novidade há muito esperada dada a atenção continuada que nos últimos anos quer o Reitor, quer a Equipa Reitoral, quer as UO, têm dado a este aspecto.

Nos Recursos Humanos, os Objectivos 1 e 2 aparecem pela primeira vez. O primeiro, flexibilização de contratos para premiar o mérito, apenas é possível após a passagem a fundação pública e mediante regulamento próprio. O segundo, consensualização com as UO de uma política de recursos humanos, flexível mas comum, para a NOVA, decorre da enorme e muito positiva pressão governamental e mesmo internacional de contratar e reter os melhores, de rejuvenescer os recursos da NOVA e, também aqui, de recompensar a senioridade académica, e o mérito.

Nos Recursos Financeiros, os Objectivos 1 e 2 envolvem graus diferentes de novidade. O primeiro é novo, seria impossível de adoptar antes da passagem a fundação pública, e expressa o meu compromisso em assumir uma iniciativa que, se for eleito, não deixarei de levar a cabo junto das outras universidades que são fundações públicas e do MCTES no sentido de flexibilizar a gestão financeira

---

destas universidades e permitir a elaboração de orçamentos plurianuais *relativamente aos saldos das receitas próprias* – isto é, sem envolver por parte do Governo qualquer compromisso relativamente ao Orçamento Geral do Estado. O segundo, sobre *fund raising*, a desenvolver de forma sistemática, focada e por projecto ao nível da Reitoria é um ampliar, e consideravelmente, de diversas iniciativas mais pontuais que a NOVA tem já feito (relativamente a algum equipamento escolar, à Escola Doutoral ou ao Talent@Nova, por exemplo)<sup>3</sup>.

Apresentados estão, nos seus traços gerais e essenciais, as Opções e Objectivos Estratégicos do meu Programa de Acção. Termino abordando, aqui só *in limine*, um aspecto que me ocupou, e preocupou, e muito, durante toda a redacção deste Programa: a sua credibilização. Este aspecto levou-me a interrogar constantemente a adequação das Opções e dos Objectivos à situação actual da NOVA e a margem de manobra estratégica que o Reitor tem para, através de várias iniciativas, concretizar ambos.

Lidei com a questão da adequação das Opções e dos Objectivos de duas formas. Uma, indagando ‘fora da NOVA’; outra ‘dentro da NOVA’. Fora da NOVA considerei os aspectos mais relevantes da evolvente europeia e nacional que possam constituir oportunidades ou ameaças para a NOVA. Considerei ambas, mas decidi falar apenas das oportunidades; as ameaças fizeram o papel de parceiras silenciosas, condicionaram a formulação das Opções e dos Objectivos limitando-os ou focando-os em certas direcções. Muito do que digo sobre especialização inteligente pode facilmente ser interpretado a partir desta perspectiva. As oportunidades identifiquei-as sobretudo com as políticas, da UE e nacionais, e com os Programas destinados a financiá-las. Aqui, não tenho quaisquer dúvidas: a NOVA e o Reitor devem tentar alinhar a sua acção com as políticas e o seu financiamento. Deste modo, a parte inicial das Secções destinadas às 3 Missões (as Secções 3 a 5) começam com uma descrição, tão sucintamente quanto julguei possível, dessas políticas e financiamentos.

Dentro da NOVA considerei o seu Plano Estratégico (Plano) e os 3 sucessivos Relatórios de Execução do Plano Estratégico (Execução), de 2013, 2015 e 2016. Quando considerei necessário, completei essa informação com a que está disponível nos Relatórios de Actividades Anuais (Relatórios), ou noutros sítios, que vou indicando ao longo da minha apresentação. Com efeito, o Plano e respectivas Execuções contêm uma versão quantificada dos mais importantes indicadores<sup>4</sup> respeitantes às 3 áreas de actuação centrais à Missão da NOVA – ensino, investigação e criação de valor -, bem como de vários outros indicadores relativos às áreas de actuação transversais às três Missões. Acresce que as

---

<sup>3</sup> É conhecido que algumas UO da NOVA, a Nova SBE com particular sucesso, têm levado a cabo iniciativas deste género.

<sup>4</sup> Em rigor seria “de *alguns* dos indicadores”, visto que considero que há indicadores que deveriam existir no Plano e neste momento não existem, como será aparente pelos comentários que farei nas Secções apropriadas.

---

metodologias subjacentes quer à elaboração inicial do Plano, quer aos Relatórios destinados a avaliar a sua execução, embora tenham algumas insuficiências que apontarei nos lugares próprios, permitem a apresentação e a monitorização de resultados de forma a determinar se a NOVA está transversalmente alinhada com os objectivos do Plano, que desvios positivos ou negativos ocorrem e até como concorre cada UO da NOVA para esses resultados e desvios (aspecto que aqui não considerarei). Permitem, também, perceber em que medida está a NOVA capaz de tirar proveito das oportunidades que a envolvente externa (da UE e nacional) lhe proporcionam e que Opções e Objectivos deve assumir para maximizar esse proveito. O Plano e as Execuções são, pois, peças essenciais para pensar uma estratégia credível de desenvolvimento para a NOVA. Deste modo, a segunda parte das Secções destinadas às 3 Missões (as Secções 3 a 5) levam a cabo uma análise da situação da NOVA tendo por guia o Plano e as Execuções e completando-os do modo que já referi. A Secção 6, que trata de áreas transversais da gestão estratégica, usa um critério semelhante, mas adaptado às situações abordadas.

Por fim, o desenho das Opções e Objectivos foi feito por mim e as Medidas foram as que escolhi, assumo por completo a responsabilidade de os propor, mas não são ‘meus’ em nenhum outro sentido de propriedade que eu considere interessante. Todos resultam de várias e fecundas conversas, algumas mesmo animadas discussões, em que pude participar dentro e fora da NOVA, envolvendo dirigentes académicos e académicos de várias universidades e nacionalidades, personalidades diversas, políticos, directores e vários académicos das UO da NOVA, a sua Equipa Reitoral e, muito particularmente, o seu Reitor. Essa pluralidade de pontos de vista, alguns muito interessantes e muito distantes dos meus, enriqueceu extraordinariamente a minha experiência de gestão académica e alimentou de modos muito diversos as propostas que aqui faço.

Por fim, a questão da margem de manobra estratégica que o Reitor tem para concretizar os seus propósitos. Ele dispõe, em primeiro lugar, das competências que os Estatutos da NOVA lhe atribuem<sup>5</sup>. Essas competências permitem-lhe tomar a iniciativa em todos os aspectos, Opções, Objectivos e respectivas Medidas que referi, sem poder decidir sozinho em nenhum deles. E está muito bem assim: não fará qualquer sentido tentar concretizar uma estratégia de desenvolvimento que as UO não queiram, ou não possam, partilhar e assumir como sua, visto que é em cada uma delas que a acção decorre e é para elas, tomadas conjuntamente, que essa estratégia se destina. Com base no conhecimento que tenho da realidade da NOVA, considero que a minha proposta goza do que chamaria uma versão adaptada do Princípio de Pareto: ela pode ser concretizada melhorando vários aspectos da NOVA, sem piorar nenhuns daqueles que já são muito bons ou excelentes e sem custos de oportunidade – que eu consiga ver – para outros aspectos ainda inexistentes, e que se queiram desenvolver e que sejam também muito bons ou excelentes, congregando

---

<sup>5</sup> Cf. Estatutos da NOVA, Art. 21<sup>o</sup>.

progressivamente as UO em torno do projecto, levando-as, sobretudo, a trabalharem em conjunto em certos aspectos estratégicos para a NOVA. Esta é, pois, a primeira tarefa a que me dedicarei se for eleito Reitor.

Assumindo que consegue a adesão das UO para esta estratégia de desenvolvimento, o Reitor precisa ainda dos meios, sobretudo financeiros, para a viabilizar. Aqui a situação é diferenciada. No que respeita aos Objectivos Estratégicos a maioria desses meios existem na NOVA e muitos deles na Reitoria. Dito de um modo simples: requerem de todos inteligência, vontade, algum trabalho continuado, mas não muito dinheiro. No que diz respeito às Opções Estratégicas, essas requerem financiamentos muito mais significativos e, por isso, estarão em boa parte dependentes de parcerias estratégicas, que permitam juntar esforços, e de *fund raising*.

Sendo certo que cada uma das propostas que aqui faço para a NOVA terá graus diferentes de probabilidade de sucesso, e nenhuma delas pode ser considerada certa, faço-as convicto que mesmo na sua incerteza estas propostas são aquelas que melhor representam o compromisso do Reitor com a NOVA, com a gente da NOVA, e com o seu futuro.

## 1.2. Visão

Globalmente, considero que, nos próximos 4 anos, a NOVA irá aumentar significativamente o seu impacto na sociedade portuguesa e a sua relevância internacional, seja continuando a prestar com elevada qualidade o serviço público nas áreas do Ensino e da Investigação que a sua Missão prescreve, seja, sobretudo, aumentando de forma visível os benefícios para a sociedade desse serviço.

Este acréscimo de impacto e de relevância internacional serão conseguidos graças à autonomia das UO da NOVA – que é um dos seus maiores activos e faz parte integrante da sua história e da sua cultura institucional; à autonomia da ‘organização NOVA’ resultante da sua recente transformação em fundação pública; e à intensificação das seguintes 6 linhas de força, transversais às várias áreas de actividade da NOVA e, todas elas, de algum modo, já presentes na nossa universidade:

- parcerias estratégicas, nacionais e internacionais, com instituições académicas e não académicas e com certos sectores da sociedade;

- 
- especialização inteligente fundada nos recursos da NOVA e, complementarmente, dos seus parceiros estratégicos, e guiada pelas agendas nacional e europeia para o desenvolvimento sustentável;
  - colaboração entre as UO, baseada no clima de confiança institucional que existe no interior da 'organização NOVA', e permitindo a abordagem conjunta de importantes temas interdisciplinares;
  - compromisso com os alunos, garantindo: que nenhum estudante com mérito que deseje frequentar a NOVA fica de fora ou é excluído ou limitado na sua performance académica por dificuldades financeiras ou necessidades especiais; e que todos os estudantes da NOVA têm uma formação internacional, articulada com a investigação e o pensamento crítico, enquadrada pelos mais elevados valores sociais da liberdade e da solidariedade, e orientada para o sucesso no mercado de trabalho e para a liderança;
  - compromisso com professores, investigadores e colaboradores não docentes, garantindo a todos: igualdade de acesso à formação e à progressão, sem outra discriminação para além do mérito e da dedicação, e a existência de incentivos que os recompense e motive no desempenho da sua missão;
  - valorização e desenvolvimento do património da NOVA, de modo a apoiar e potenciar as linhas de força da actividade da universidade.

De acordo com o Programa de Acção que proponho, a concretização desta Visão passa por 3 Opções Estratégicas e por um conjunto de Objectivos Estratégicos específicos, associados às diversas áreas de actuação da NOVA. Falarei de ambos, Opções e Objectivos, sucessivamente por esta ordem. A progressiva realização de ambos será cuidadosamente monitorizada, todos os anos, através da elaboração e publicação do Relatório de Execução do Plano Estratégico da NOVA. Dentro do possível, o orçamento da NOVA ajustar-se-á à operacionalização desta estratégia geral.

---

## Secção 2 | As três Opções Estratégicas

### 2.1. 1ª Opção Estratégica. *NovaFORMA*

#### **Centro de Formação e Promoção da Excelência no Ensino.**

Esta Opção serve sobretudo para potenciar globalmente a 1ª Missão. Ela consiste na criação do Centro de Formação e Promoção da Excelência no Ensino, o NovaFORMA. Institucionalmente, o NovaFORMA terá o estatuto de uma Plataforma Estratégica (cf. Estatutos da NOVA, Art. 35º). O apoio ao Ensino e aos Estudantes será feito através de 5 linhas de actuação distintas: a Formação Complementar dos Estudantes; a Formação de Professores; a Formação de Coordenadores de Ciclos de Estudos da NOVA; o Apoio ao Ensino à Distância; o Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade do Ensino (SIMAQE). A participação por parte dos seus destinatários nas 3 primeiras linhas é gratuita e opcional. A dinamização do NovaFORMA e a realização de vários dos seus cursos convoca a participação conjunta das várias UO, de forma a tirar o maior partido da riqueza que consiste na diversidade e complementaridade das competências nelas residentes.

A Formação Complementar dos Estudantes, envolve os 3 Ciclos de Estudos. No caso dos Estudantes do 3º Ciclo essa formação coincide com a actividade que é actualmente desenvolvida no âmbito da Escola Doutoral, que passará a integrar o NovaFORMA. No caso dos Estudantes dos 1ºs e 2ºs Ciclos essa formação será supletiva daquela que estes recebem já nas UO, e coordenada com estas, e visa aumentar o conhecimento da realidade contemporânea globalizada, das competências transversais e digitais, dos *soft skills*, do empreendedorismo, entre outros aspectos. Os cursos e módulos de formação complementar para os estudantes dos dois primeiros ciclos de Estudos, são de formatos diversos, funcionarão sob a forma de “Escolas de Inverno” ou “Escolas de Verão”, nas próprias UO, mas coordenados a partir do NovaFORMA. Os docentes destes cursos e módulos poderão ser ou não da NOVA, consoante a matéria a cobrir; é desejável a participação de académicos de outras universidades, nomeadamente, estrangeiras, e de profissionais com actividade fora do meio académico.

A Formação de Professores terá duas vertentes. Uma direccionada para os Professores da NOVA outra para os *alumni* da NOVA que sejam professores do Ensino Secundário. No primeiro caso, essa formação resultará de: (i) um

---

inquérito anual a realizar aos docentes da nova perguntando acerca de formação complementar pretendida e a ser eventualmente satisfeita no ano lectivo subsequente; e (ii) de eventuais conclusões que se venham a obter através do SIMAQE. A operacionalização desta formação, sob a forma de cursos e módulos, será ajustada ao que resultar destes dois canais de informação. A formação de professores do Ensino Secundário que sejam *alumni* da NOVA supõe um levantamento e identificação destas situações, um protocolo com as Escolas Secundárias respectivas e o desenho de uma oferta ajustada às situações encontradas. Há trabalho piloto com Escolas Secundárias já realizado pela NOVA na área do uso do pensamento crítico e da argumentação em sala de aula, que poderá ser desenvolvido, juntamente com várias outras competências transversais, ou actualizações curriculares específicas. Será de considerar, a este propósito, uma parceria com a Secretaria de Estado da Educação. Nada obstará a que, com o tempo, esta área se abra a professores do Ensino Secundário que não sejam *alumni* da NOVA.

A Formação de Coordenadores de Ciclos de Estudos da NOVA está já a funcionar, por solicitação das próprias UO em resposta a uma iniciativa do actual Reitor e sob a coordenação da Pró-reitora, Patrícia Rosado Pinto. Consiste em fornecer formação que apoie os Professores da NOVA que coordenam programas de Mestrado nos diversos tipos de actividades relativos a essas coordenações. Neste caso, trata-se mais da realização de projectos – que têm em geral a forma de *learning by doing* – e não tanto da oferta de cursos ou módulos. Um aspecto especialmente interessante destes projectos consiste no facto deles integrarem Coordenadores de Ciclos de Estudos de UO muito diferentes. Esta oferta de Formação deverá estender-se aos Coordenadores dos 1<sup>os</sup> e 3<sup>os</sup> Ciclos.

O Apoio ao Ensino à Distância tem sido feito pela Reitoria *a pedido* das UO, sobretudo ligado ao suporte a cursos à distância conferentes ou não de grau. Este aspecto será de manter. Mas a dimensão do Ensino à Distância deverá, no âmbito do NovaFORMA, passar a incluir mais 2 áreas: o apoio ao ensino presencial através do *blended learning* e do *flipped learning*; e os MOOC (*Massive Open Online Courses*). O *blended learning* permitirá reforçar o ensino tradicional com a oferta de algumas actividades *em e-learning*, que podem ir desde uma simples disponibilização de recursos educativos online até a uma oferta de actividades pedagógicas mais complexas e estruturadas. O *flipped learning* permitirá uma abordagem pedagógica na qual o ensino directo deixa de incidir apenas sobre o espaço da ‘turma’ em sala de aula e passa a incidir no espaço da aprendizagem individual, permitindo criar um ambiente de aprendizagem ajustado a cada aluno e à sua progressão específica. O objectivo nos dois casos é a melhoria da qualidade educativa da NOVA, através da integração das tecnologias digitais no processo de Ensino e Aprendizagem. A NOVA deverá também começar a produzir um pequeno mas significativo conjunto de MOOC ou outros modelos de cursos *stand-alone* semelhantes, sobretudo em Inglês e em áreas de excelência em Investigação (cf. na Seccção 4. Investigação, Objectivo Estratégico 7).

---

O SIMAQE passará a integrar todos os procedimentos existentes na NOVA actualmente existentes nesta área – que são aliás excelentes procedimentos e deverão ser certificados pela A3ES. Mas, deverá ainda incluir a realização periódica pelas UO e com a coordenação da Reitoria de *Livros Brancos* sobre alguns aspectos dos nossos Ciclos de Estudos. Estes *Livros Brancos* permitirão posteriormente às UO uma tomada de decisão informada relativamente a temas visados nesses *Livros*. Cada *Livro* deverá considerar quer os conteúdos curriculares, quer os *learning outcomes*, quer os dados disponíveis sobre os alunos e os *alumni*. Para o período 2017-21, propõe-se a realização de três *Livros Brancos* cada um sobre um tema específico.

- Livro I: *1ºs Ciclos e Mestrados Integrados*, dedicado ao Tema: *A componente de Internacionalização e Formação Complementar do Curriculum Académico*;
- Livro II: *2ºs Ciclos*, dedicado ao Tema: *A componente de Internacionalização e de Empregabilidade e Inserção na Vida Activa do Curriculum Académico e da Componente Não Curricular*;
- Livro III: *3ºs Ciclos*, dedicado ao Tema: *A componente de Excelência, de internacionalização e a Ligação à Investigação, às Empresas e à Economia, de todo o Programa*.

No seu funcionamento, o NovaFORMA deverá contar com o apoio de parceiros internacionais estratégicos, que colaborarão quer no desenho de alguns programas e projectos, quer nos conteúdos destes, quer na leccionação de alguns cursos ou módulos, quer ainda numa avaliação externa da actividade do NovaFORMA. A NOVA tem já desenvolvido contactos neste sentido com a Universidade de Maastricht, a Universidade de Lausanne e o King's College de Londres.

## **2.2. 2ª Opção Estratégica. NovaSaúde e NovaPolis**

### **Plataformas Estratégicas para responder aos Desafios Societais.**

Esta Opção apoia as 3 Missões da NOVA, mas desenvolve sobretudo a 2ª, a Investigação, neste caso promovendo uma abordagem multidisciplinar – e por isso também requerendo uma colaboração entre várias UO – de grandes temas que fazem parte quer da ‘Agenda Europeia’, quer da ‘Agenda Nacional’ para o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Trata-se de uma Opção que promove também, e directamente, o aumento da relevância internacional da

---

NOVA que, como já referi na Visão, considero dever fazer parte da estratégia nuclear da universidade para os próximos 4 anos. Descrevo, de seguida, as linhas gerais desta Opção, que procura tirar todo o partido do conceito de Plataforma Estratégica, que os novos Estatutos da NOVA vêm enquadrar (cf. Estatutos da NOVA, Art.º 35).

Merece ser mencionado que, durante o período 2014-20, a UE financia projectos de investigação neste âmbito, para os quais abre com regularidade diversas “calls”, através do terceiro dos três pilares do *Programa-Quadro Comunitário de Investigação & Inovação, Horizon 2020 (H2020), Societal Challenges*. Especificamente, este Pilar contempla, entre outros, os seguintes desafios, que poderão ser de grande interesse neste contexto: Desafio 1. *Saúde, alterações demográficas e bem-estar* (€7,47 mil milhões); Desafio 6. *Europa num Mundo em mudança – Sociedades inclusivas, inovadoras e pensadoras* (€1,31 mil milhões); Desafio 7. *Sociedades seguras – Protecção da segurança da Europa e dos seus cidadãos* (€1,70 mil milhões). Como veremos na Secção 4 relativa à Investigação, a NOVA tem uma boa performance na captação de financiamentos H2020 e poderá usar essa sua capacidade para concorrer no âmbito dos Desafios referidos.

A ideia base subjacente a esta 2ª Opção consiste, então, em desenvolver a Plataforma Estratégica *NovaSaúde*, já criada pelo actual Reitor e coordenada pelo Vice-reitor Professor Pedro Pitta Barros, criar uma nova Plataforma, *NovaPolis*, garantindo ao mesmo tempo alguma relação entre as duas, e definir um ‘formato operacional’ comum para ambas.

A Plataforma *NovaSaúde* existe já. Ela foi, em boa hora, criada para agregar e potenciar as muitas e importantes valências que a NOVA tem na área da saúde, residentes nas suas diversas UO; valências que se considerou, e bem, poderem ser mais plenamente desenvolvidas se as UO colaborarem estrategicamente entre si. E, como se sabe, as questões relativas “a mais e melhor saúde e bem-estar” constituem um dos mais importantes *desafios societais* para o séc. XXI, quer a nível nacional, quer a nível da UE, quer mesmo globalmente. Com efeito, a principal ambição que esteve associada à criação desta Plataforma e que deverá guiar o seu desenvolvimento é tornar a NOVA um parceiro ainda mais relevante nesta área, aumentando o seu impacto nesses três níveis. Neste âmbito, temas como “globalização e epidemiologia”, “doenças e dor crónicas”, “envelhecimento activo”, “a profissão médica e o futuro da formação em saúde”, entre outros, têm sido desenvolvidos colaborativamente na Plataforma. E tudo o que permita ampliar o alcance e as valências da NOVA na área da saúde, designadamente na área da saúde pública, é muito bem vindo e de integrar.

A Plataforma *NovaPolis* será de criar. Ela deverá agregar e potenciar muitas e importantes valências que a NOVA, através das suas UO, tem na área das questões relativas “a uma sociedade mais justa, inclusiva e segura”. Estas questões, que a globalização tornou prementes, envolvem, designadamente, o diagnóstico de situação, o desenho e a adopção de políticas relativas a migrações,

---

desigualdades (de direitos, de oportunidades, de bem-estar económico), segurança e qualidade da democracia, comunicação entre culturas com diferentes valores, a utilização dos ‘*big data*’ na esfera social, entre outras.

Um outro aspecto que poderá ser considerado no âmbito desta Plataforma são os chamados “estudos de área”. Consistem estes, grosso modo, na abordagem multidisciplinar de uma região do globo, com interesse político e económico evidente, – por exemplo, a China, a Índia, o Médio Oriente, uma região de África –, com vista a aumentar o conhecimento, e o conhecimento útil, que se tem dessa região. Várias são as universidades de referência internacional que desenvolvem estudos de área considerando regiões que têm para elas, ou para os seus países, interesse estratégico.

Estou convicto que, se as diversas UO da NOVA colaborarem estrategicamente na abordagem multidisciplinar de alguns destes temas ou de outros afins que venham a ser identificados, a relevância internacional da investigação produzida nesta Plataforma e o seu impacto, serão muito significativos.

Relativamente ao ‘formato operacional’ comum para ambas as Plataformas, julgo que ele é necessário para garantir o seu funcionamento de forma sustentável e a actividade de elevada intensidade que lhes deve ser inerente. Concebo-o, simultaneamente, como um conjunto de condições que deverão ser cumulativamente satisfeitas e como um modelo de colaboração que permite também monitorizar a actividade da Plataforma. Quanto às condições, considero que deverão verificar-se as seguintes (e esse é já parcialmente o caso na *NovaSaúde*):

- i. a grande área da Plataforma (e.g., Saúde, Sociedade) deve ser desagregada em ‘temas/problemas’ que possam ser imediatamente identificados como fazendo parte das prioridades das agendas nacional e europeia (e, se possível, global), como vimos ser o caso dos *Desafios Societais*;
- ii. esses ‘temas/problemas’ devem requerer um tratamento multidisciplinar, justificando deste modo a colaboração de várias UO da NOVA;
- iii. essa colaboração deve envolver de forma identificável unidades de ensino (e.g., Departamentos, Programas de Estudo) e, principalmente, unidades investigação (e.g., institutos, centros, grupos) de várias UO da NOVA;
- iv. uma boa parte da actividade da Plataforma deve incluir jovens investigadores e bolseiros da NOVA, se possível em dedicação integral (e.g., com contratos no âmbito do emprego científico, bolsas de pós-doc, de doutoramento, de iniciação à investigação, etc.);

- 
- v. para desenvolver o seu contributo para estes temas, a NOVA deve promover a criação de uma rede colaborativa *ad hoc*, de parcerias estratégicas, que inclua parceiros nacionais – que assegurem o impacto local ou nacional do trabalho feito – e internacionais – por exemplo, universidades estrangeiras com investigação relevante no ‘tema/problema’ a desenvolver, podendo incluir ainda redes internacionais ou outros parceiros;
  - vi. financiamento autónomo (possivelmente competitivo) das principais acções/projectos associadas a cada ‘tema/problema’ (e.g., através dos programas H2020, Erasmus+, Portugal 2020 (PT2020), ou de financiamentos específicos, de subsídios e outros);
  - vii. existência real das Plataformas nas UO – onde efectivamente estão as equipas e o trabalho é realizado – e virtual na NOVA – sob a forma de uma plataforma virtual por Plataforma, agregadora da informação e facilitadora da comunicação entre os parceiros.

Quanto ao modelo de colaboração, considero que ele deve incluir 4 pólos: investigação, ensino, ligação à sociedade, ligação à actividade económica. O pólo investigação será a verdadeira força motora da Plataforma e, pelo menos este pólo, deverá ter fortes conexões internacionais (como referi acima, condição v). O pólo ensino focar-se-á especialmente nos 2<sup>os</sup> e 3<sup>os</sup> ciclos já existentes e relevantes para os ‘temas/problemas’ da Plataforma em questão. O pólo ligação à sociedade pode incluir ONGs, entidades responsáveis por políticas públicas, sectores específicos da sociedade (profissões, tipos de actividade, tipos de comportamento), populações alvo (por exemplo, por faixa etária, nacionalidade, zona do território como os bairros BIP ou zonas ZIP em Lisboa), etc. O pólo actividade económica pode incluir qualquer forma de actividade nesta área, desde as grandes organizações multinacionais ou nacionais, às PMEs, à actividade empreendedora individual.

Idealmente, neste modelo, cada um dos 4 pólos ‘comunica’ com os outros 3, nos dois sentidos – recebendo e emitindo ‘inputs’ – e o modo e a intensidade dessa comunicação poderão ser monitorizados. Por exemplo: Quantos estudantes dos 2<sup>os</sup> e 3<sup>os</sup> ciclos estiveram envolvidos em actividades de uma Plataforma? Que projectos concretos desenvolveu uma dada Plataforma com as ONGs ou com uma empresa da área? Sendo assim, a actividade da Plataforma será tão mais intensa, quanto mais o pólo investigação for capaz de produzir resultados inovadores e com impacto na comunidade científica respectiva, mas também quanto maior actividade nos dois sentidos se registar entre qualquer dos pólos e todos os outros. E ambos, impacto científico e actividade entre os pólos, são mensuráveis através de métricas discretas (embora relativas a sistemas diferentes), o que facilita a monitorização.

---

Por fim, considero que o modelo nem é descritivo – visto que não caracteriza uma realidade actualmente existente –, nem é simplesmente normativo – pois, se o fosse poderia nunca vir a realizar-se –, é prescritivo: ele indica o que as Plataformas deverão ser, se não de início, pelo menos no final de 3 ou 4 anos de actividade efectiva.

### **2.3. 3ª Opção Estratégica. *EcoVal***

#### **Ecosistema de Criação de Valor e Inovação para aumentar o Impacto da NOVA na Sociedade e na Economia.**

Esta Opção serve sobretudo para potenciar globalmente a 3ª Missão, transferindo conhecimentos e tecnologia para a sociedade e para a economia, com a colaboração simultânea das várias UO da NOVA, mas, também, de vários outros parceiros importantes. Na forma que proponho, o impacto desta transferência ocorre sobretudo em ‘terreno nacional’; mas o processo de transferência proposto tem, também, um perfil internacional e nada obsta a que o impacto daí resultante se verifique também fora do país, o que seria, aliás, de todo desejável. Considero, no entanto, que é com o desenvolvimento do país que, no âmbito desta 3ª Missão, a NOVA tem a sua maior responsabilidade. A ambição é que esta Opção contribua significativamente para o aumento do impacto da NOVA na sociedade, como referi na Visão. Ela é também uma proposta iminentemente aberta e colaborativa. A implementação desta Opção é complexa e requer vários estudos prévios. Por esta razão não indico de seguida um conjunto de medidas que a concretizariam, mas apresento em vez destas um esboço do projecto, que elabora as suas ideias principais.

Antes, porém, um ponto prévio. A necessidade desta Opção já foi enunciada na “Apresentação da Candidatura e Visão” e será amplamente desenvolvida na Secção sobre a 3ª Missão. Aqui não. Agora as ideias principais.

A ideia base consiste em, num certo sentido, inverter a abordagem habitual ao processo inovador/empreendedor, fazendo com que o input venha do tecido produtivo para a universidade, em vez de ter o sentido inverso: são a sociedade e as empresas que ‘fazem a agenda’. Sucintamente, trata-se de desenvolver um diálogo da NOVA com certos sectores da sociedade, mas sobretudo, com as empresas portuguesas ou internacionais. Esse diálogo tentará, primeiro, combinar as nossas valências na área da investigação, a todos os níveis, e os desafios e problemas reais que as empresas ou os sectores sociais enfrentam e de cuja solução depende o seu desenvolvimento. Depois, será necessário elaborar uma agenda colaborativa entre os parceiros com vista a construir soluções para esses problemas e desafios que sejam baseadas no conhecimento e no potencial inovador da NOVA e de outros eventuais parceiros. Como é óbvio, a

---

abordagem nesta direcção, não só não tem que ser de iniciativa exclusiva do Reitor, como também não é de modo algum impeditiva da abordagem habitual em que o processo inovador/empreendedor começa na universidade, e em particular nas UO, com a criação de algo inovador e parte daí para a sua comercialização. Esta abordagem, assumo, continuará naturalmente a ser desenvolvida pelas UO no âmbito da sua autonomia. São, pois, duas abordagens complementares.

Desenvolvendo um pouco mais a ideia de parcerias estratégicas neste contexto, diria que me parece vantajoso se estas viessem a incluir as universidades públicas situadas a sul, Évora e Algarve, com as quais a NOVA já tem boa colaboração em diversas áreas, e que produzem investigação de grande qualidade nalgumas áreas que são complementares das da NOVA. Crucial serão as parcerias estratégicas com algumas empresas, a promover na sequência de diálogo nos termos já referidos e de um estudo de mercado direccionado para este fim. Dessas parcerias é importante que resultem um ou mais projectos de grande fôlego, que assegurem a tracção inicial que esta Opção requer. Será ainda de tentar integrar nesta colaboração as CCDR LVT, CCDR Alentejo e CCDR Algarve, que dispõem dos financiamentos do Programa PT2020, alguns dos quais são muito relevantes para esta iniciativa. Outros parceiros estratégicos, autárquicos, agentes regionais, Fundação para a Ciência e a Tecnologia, Fundações privadas, instituições públicas, ONGs, etc. deverão também ser considerados. Poder-se-á fazer assim um consórcio amplo com vista ao desenvolvimento de um *'ecossistema de criação de valor e inovação'* a Sul<sup>6</sup>.

Neste ecossistema, as universidades participarão sobretudo com os seus recursos humanos, tipicamente jovens de elevado talento e potencial criativo, professores/investigadores doutorados e pós-doc, mas também estudantes de Doutoramento e de Mestrado. Associado a este contributo base estarão também os conhecimentos residentes nas universidades e seus vários recursos infraestruturais (laboratórios, tecnologias de informação e comunicação, etc.).

Sendo naturalmente impossível antecipar ao estudo a realizar quais são as principais áreas de criação de valor e de transferência de conhecimentos, sempre se vai sugerindo que áreas relevantes para a Indústria 4.0 ou para o desenvolvimento sustentável, como Nanociências, Big Data, Serviços Inteligentes Digitais, Engenharia Química, Ambiente, Agro-tecnologia, Economia do Mar, Ciências da Alimentação e Nutrição, Hospitalidade e Turismo, entre outras, parecem ser boas candidatas. É, aliás, desejável, para garantir a sustentabilidade do projecto, que este seja construído diríamos de forma *'modular'* em que a cada *'módulo'* bem sucedido, se vai somando um outro.

---

<sup>6</sup> Este consórcio terá semelhanças, mas também assinaláveis diferenças, relativamente ao consórcio que, a Norte, foi celebrado entre as Universidades do Porto, Minho e Trás-os-Montes e Alto Douro (10 de Abril de 2014).

É importante também reforçar, desde o princípio, que o projecto deverá ter um perfil internacional, seja envolvendo universidades estrangeiras com as quais as portuguesas, e a NOVA em particular, tenham parcerias estratégicas para as áreas relevantes, seja envolvendo empresas multinacionais ou outras estruturas internacionais, seja também candidatando-se a fundos estruturais disponíveis ao nível da UE<sup>7</sup>, seja, ainda, envolvendo, como residentes, jovens investigadores estrangeiros, alguns dos quais são certamente pós-docs da NOVA e das outras universidades portuguesas.

Não é aqui o momento para apresentar o perfil jurídico, nem o 'plano de negócios' e os seus objectivos de curto e médio prazo, nem os mecanismos efectivos de articulação institucional com os diferentes parceiros deste projecto. Mas é evidente que será uma estrutura com financiamentos múltiplos no arranque, alguns dos quais deverão ser 'investimentos-âncora', e que deverá dar garantias de sustentabilidade a médio prazo. Deverá também ter um quadro legal suficientemente flexível para poder operar da forma mais eficiente possível. Por fim, será absolutamente desejável que este projecto esteja baseado num local aprazível e bem servido de acessos, possivelmente na margem sul do Tejo ou mesmo no Alentejo, tendo também ramificações várias para as universidades, as empresas e os outros parceiros.

Em suma, o EcoVal, sendo da iniciativa da NOVA, ambiciona criar um compromisso que articula as IES localizadas na região sul do nosso país e o tecido económico-productivo e social, nomeadamente no âmbito da construção de uma estratégia regional de especialização inteligente com um perfil internacional e exportador e, desta forma, responder aos desafios colocados pelo Programa-Quadro Comunitário, no período 2014-20.

---

<sup>7</sup> Indico alguns deles na Secção sobre a 3ª Missão.

---

### Secção 3 | 1ª Missão: ENSINO e ESTUDANTES

Decidi tratar nesta Secção a área do Ensino e a dos Estudantes conjuntamente, porque considero que, hoje em dia, elas são indissociáveis. O ensino deve ser centrado nos estudantes e desenhado a pensar neles e no seu futuro. Os estudantes devem ser capazes de aprender com a enorme disciplina, o elevado esforço, o grande rigor e a crescente criatividade que esse ensino, se for excelente, exige. E falarei também aqui acerca de como podemos, e devemos, apoiar institucionalmente os estudantes para que tenham sucesso nesse difícil mas tão estimulante desafio, do qual depende em parte a construção do seu futuro. Mas, antes de chegar à realidade da NOVA, há que inseri-la no seu contexto apropriado: o da UE e o nacional.

Na UE, nos últimos 30 anos e a traço muito grosso, é adequado dizer que as políticas para o Ensino Superior tiveram algumas fases relativamente bem definidas, mas largamente sobrepostas. Começaram por apoiar a mobilidade do Ensino Superior, sobretudo a mobilidade de estudantes – o que se compreende bem, visto que muito legitimamente se pretendia que as cidadãs e cidadãos da UE do futuro se conhecessem melhor e tivessem uma educação o mais europeia possível, e não só nacional. O Programa Erasmus, agora Erasmus+, foi, e é ainda, o émulo desta política e celebra este ano 30 anos. Depois, as instituições – as IES, os seus respectivos Ministérios a nível nacional, e as instituições da UE – depararam-se com o problema do reconhecimento dessa mobilidade nas universidades de origem: como creditar aquilo que os estudantes fizeram ‘fora’, quando estes regressam ‘a casa’. Para lidar com este problema, que crescia tanto quanto cresciam as mobilidades, os países membros ‘inventaram’ uma muito boa solução: o chamado “Acordo de Bolonha”, que despoletou o “processo de Bolonha” em todos os Estados-Membros e permitiu a ‘leitura mútua’ dos Ciclos de Estudos e seus Programas, o que, por sua vez, serviu de base aos ‘*learning agreement*’ cuja implementação resolveu, pelo menos em princípio, esse e outros problemas. Por fim, se existe um “Acordo”, sem dúvida positivo, que, num certo sentido, normaliza os Ciclos de Estudos e seus Programas em toda a UE, é necessário existirem Agências, europeias, transfronteiriças ou nacionais, em qualquer caso certificadas a nível da UE, que avaliem e acreditem esses Ciclos de Estudos. Tudo isto teve as suas vicissitudes, que foram, nas sua grande maioria superadas com sucesso, e não fará sentido basear uma linha de acção para 2017-21, num revisitar destes aspectos, que tomo como adquiridos. Proponho-me

---

antes articular os principais desafios que daí resultam e circunscrevê-los no âmbito da NOVA.

Sendo cada país da UE responsável pela sua própria política de educação e formação, a política europeia neste domínio visa apoiar as medidas nacionais e ajudar a dar resposta a desafios que a UE considera comuns (envelhecimento da sociedade, falta de trabalhadores qualificados, evolução tecnológica e concorrência mundial, entre outros). A cooperação neste domínio realiza-se no Quadro Estratégico para a Educação e a Formação (conhecido como EF 2020), adoptado em Maio de 2009, e que estabelece 4 objectivos comuns a alcançar até 2020: (1) tornar realidade a aprendizagem ao longo da vida e a mobilidade; (2) melhorar a qualidade e eficácia da educação e da formação; (3) promover a igualdade, a coesão social e a cidadania activa; (4) incentivar a criatividade e a inovação, incluindo, o empreendedorismo, a todos os níveis da educação e da formação (Conselho Europeu, 2009).

Para alcançar estes objectivos, o EF 2020 definiu um conjunto de marcos de referência sujeito a monitorização e comunicação estatística regulares, incluindo os seguintes objectivos: (1) a percentagem do abandono precoce do ensino e da formação deverá ser inferior a 10%; (2) a percentagem de indivíduos entre 30-34 anos com formação superior concluída deverá ser de, pelo menos, 40%; (3) pelo menos 15% dos adultos entre 25-64 anos deverão participar na aprendizagem ao longo da vida; (4) pelo menos 20% dos diplomados do ensino superior deverão ter realizado estudos relacionados com o ensino superior ou formação (incluindo estágios) no estrangeiro num mínimo de 15 créditos – *European Credit Transfer and Accumulation System, ECTS* – ou com uma duração mínima de três meses; (5) a percentagem de diplomados empregados (entre 20-34 anos) que deixaram o ensino e a formação não mais do que três anos antes do ano de referência deverá ser de pelo menos 82%.

Em 2014, a CE e os Estados-Membros realizaram um inventário para avaliar o progresso feito e foram consideradas novas prioridades para a cooperação na educação e formação em toda a UE. Os novos domínios prioritários dizem respeito a: (1) conhecimentos, aptidões e competências pertinentes e de elevada qualidade desenvolvidos através da aprendizagem ao longo da vida, com ênfase nos resultados da aprendizagem para a empregabilidade, inovação, cidadania activa e bem-estar; (2) educação inclusiva, igualdade, equidade, não discriminação e promoção das competências cívicas; (3) um ensino e formação abertos e inovadores, através de uma plena adesão à era digital; (4) forte apoio a professores, formadores, directores escolares e demais pessoal educativo; (5) transparência e reconhecimento das aptidões e qualificações para facilitar a mobilidade dos estudantes e dos trabalhadores; (6) investimento sustentável, qualidade e eficiência dos sistemas de ensino e formação. (Conselho Europeu e Comissão Europeia, 2015).

Naquele documento, e no que diz respeito às conclusões sobre o Ensino Superior, considera-se que a UE enfrenta 4 grandes desafios: (1) alargar o acesso

---

ao ensino superior através do aumento da participação, especialmente entre os grupos desfavorecidos; (2) reduzir o número de estudantes que abandonam o ensino superior sem qualquer qualificação; (3) reduzir o tempo que certas pessoas demoram a completar a sua educação; (4) melhorar a qualidade do ensino superior tornando os cursos mais relevantes para o mundo laboral.

Segundo dados estatísticos oficiais, o nível de conclusão do Ensino Superior na UE tem vindo a aumentar rapidamente a partir de 2002, registando-se então uma taxa de 23,6% com ganhos obtidos todos os anos. Em 2015, cerca de 38,7% da população europeia com idade entre 30-34 anos tinha concluído uma formação de nível superior ou equivalente, um resultado 0,8 pontos percentuais acima do conseguido em 2014<sup>8</sup>. Quando comparada com a média da UE, a percentagem da população portuguesa com ensino superior fica aquém em 5,6 pontos percentuais. E face à meta definida pela UE no Quadro Estratégico EF 2020, a distância ainda é maior. Em Portugal a taxa de escolaridade do nível de ensino superior é de 33,1%, em 2015<sup>9</sup>. Para este valor, contribuirá certamente o elevado nível de emigração entre os jovens diplomados. Naquele mesmo ano, 11,6% dos diplomados portugueses residia no estrangeiro, deixando de contribuir para a qualificação da economia nacional. Destacam-se como destinos principais: Reino Unido, Suíça, França e Alemanha.

Na *“Análise Anual do Crescimento para 2016”* feita pela Comissão Europeia pode ler-se que, *“os investimentos inteligentes no capital humano e orientados para as reformas destinadas a melhorar o desempenho dos sistemas de educação e de formação europeus também fazem parte dos esforços necessários para relançar o emprego e o crescimento sustentável”* (CE, 2015, p. 9). Embora a UE seja um importante produtor de competências e conhecimentos, os seus sistemas de educação e formação não atingem o desempenho desejável a nível internacional: *“cerca de 20% da população em idade activa só dispõe de competências de base como a literacia e 39% das empresas têm dificuldade em encontrar pessoal com as competências necessárias”* (CE, 2015, p. 9), que são a base da produtividade elevada e a melhor forma de impedir que as pessoas caiam no desemprego. Estas dificuldades foram agravadas, tanto em consequência dos anos de crise como da rápida evolução dos padrões de trabalho na economia digital. Na realidade, o mercado europeu do trabalho está a mudar. Estima-se que, em 2020, quase 35% dos postos de trabalho exigirão um nível elevado de qualificações (equivalentes ao grau de licenciatura).

Quanto à internacionalização do Ensino Superior, a UE tem também divulgado um conjunto de documentos através dos quais defende três tipos de acções que devem estar presentes em qualquer estratégia de internacionalização: (1) a promoção da mobilidade internacional de estudantes, professores, investigadores e de pessoal não docente; (2) a promoção da internacionalização e

---

<sup>8</sup> Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics/>.

<sup>9</sup> Disponível em: <http://www.pordata.pt/>.

---

do desenvolvimento dos *currícula* e da aprendizagem digital; (3) o incentivo à cooperação estratégica, às parcerias e ao reforço das capacidades institucionais (CE, 2013).

É verdade que a mobilidade internacional dos alunos, seja para a obtenção de créditos, seja para a realização de um curso, constitui o mais generalizado e, provavelmente, o mais poderoso veículo de internacionalização. Não menos verdade é que a mobilidade está a mudar drasticamente em quantidade e quanto à sua forma. De acordo com a OCDE, espera-se que a procura do Ensino Superior aumente exponencialmente, dos actuais 99 milhões de alunos em todo o mundo para 414 milhões em 2030 (OCDE, 2015, pp. 13 e 14).

A internacionalização também não deve beneficiar apenas uma minoria de alunos que se desloca ao estrangeiro. Neste sentido, as políticas europeias centram-se, cada vez mais, na integração de uma dimensão internacional na estrutura e nos conteúdos de todos os currículos e processos de ensino/aprendizagem. Logo, em qualquer estratégia de internacionalização, dever-se-á garantir “a presença no campus de professores/investigadores estrangeiros e com uma visão internacional, para além de alunos estrangeiros” (CE, 2013, p. 7); e, ainda “a aprendizagem digital e uma maior utilização das TIC<sup>10</sup>, para promover novos modos de prestação do ensino”, designadamente através da oferta educativa suportada por cursos de Ensino à Distância, em modelo de e-learning ou outras formas não tradicionais de ensino (CE, 2013, p. 8). Só deste modo a grande maioria de alunos que não participa em acções de mobilidade internacional adquire as competências internacionais necessárias a um mundo globalizado.

No caso português, a internacionalização do Ensino Superior constitui um objectivo partilhado entre responsáveis políticos e dirigentes das instituições, como uma das formas de promover a competitividade do país. Prova disso é a recente aprovação das orientações gerais da política de internacionalização do Ensino Superior e da Ciência e Tecnologia, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 78/2016, de 30 de Novembro). Com este quadro regulamentar pretende-se valorizar: o processo de internacionalização do ensino superior e da investigação científica e tecnológica em Portugal; as áreas da ciência e do ensino superior no desenvolvimento da cooperação com países terceiros; a cooperação internacional em ciência e tecnologia; o relacionamento com as comunidades académicas e científicas portuguesas no estrangeiro; e a promoção da diplomacia científica.

---

<sup>10</sup> Os recursos educativos abertos (*Open Educational Resources*, OER), em particular os recursos digitais abertos (*Open Courseware*, OCW) e os cursos massivos abertos em linha (*Massive Open online Courses*, MOOC), que emergiram e evoluíram rapidamente nos últimos anos.

---

Num momento em que, por razões demográficas e socioeconómicas, se verifica um constrangimento da procura nacional de formação superior<sup>11</sup>, essa internacionalização assume, sem dúvida, uma relevância acrescida. Neste âmbito, destaque para o apoio à promoção e divulgação do Ensino Superior português, das suas instituições e respectiva oferta formativa, através da iniciativa *Study in Portugal* e do Portal Study & Research in Portugal, uma nova plataforma de internacionalização do país, dedicada a estudantes e investigadores, empresas e instituições de ciência e tecnologia estrangeiros, promovida pelo MCTES, em articulação com a DGES, a FC&T, a Secretaria de Estado do Turismo e o Turismo de Portugal.

De acordo com os últimos dados<sup>12</sup>, os estudantes internacionais em Portugal, incluindo os participantes no Programa Erasmus+, ultrapassaram os 32 mil, oriundos de 200 nacionalidades e com um peso muito significativo dos alunos dos países da CPLP. Especificamente, em 2015/16, frequentaram as IES portuguesas 13.282 estudantes estrangeiros nos chamados programas de modalidade de crédito, representando 3,7% do total de inscritos (sendo que 89,4% procuravam fazer uma parte dos seus estudos ao nível dos 1<sup>os</sup> e 2<sup>os</sup> ciclos). O sector público dominou a procura (85,0%) e, dentro deste, o ensino universitário (76,4%). O leque das nacionalidades dos inscritos foi diversificado: a nacionalidade brasileira foi a mais representada (17,6%), seguida pela espanhola, italiana, polaca e alemã. Estas cinco nacionalidades totalizavam no seu conjunto 7.916 inscritos (59,6% dos inscritos em mobilidade de crédito). Quanto aos inscritos na mobilidade de grau, ascenderam a 19.445 estudantes estrangeiros, representando 5,5% de todos os inscritos no Ensino Superior português. O sector público dominou a procura (77,2%) e, dentro deste, são igualmente as universidades (80,2%) que mais atraem estudantes estrangeiros. Por nacionalidades, Brasil (32,7%), Angola (13,9%) e Cabo Verde (11,3%) dominaram as inscrições em cursos.

Ainda no domínio dos estudantes, a maior base de dados mundial sobre experiências de estudantes internacionais, a *Student Experience Exchange*<sup>13</sup>, reportando-se aos dados de 2015/16, colocou Portugal como o nono destino favorito dos seus mais de 7.000 utilizadores, com uma nota média de 8,9 em 10 valores possíveis. Assim, e considerando que Portugal é um dos países favorito de quem quer estudar fora, a NOVA deve tirar o devido proveito desta oportunidade, apostando fortemente nos diversos subprogramas que o Programa Erasmus+

---

<sup>11</sup> O nº de estudantes matriculados no Ensino Superior tem vindo a decrescer desde 2011/12, atingindo-se nesse ano 396.268 estudantes e no ano lectivo de 2015/16 apenas 349.658. Registando-se, todavia, em 2016/17 um aumento de 6.741 estudantes relativamente ao ano anterior. Disponível em: <http://www.pordata.pt/>.

<sup>12</sup> DGEEC, *Principais Resultados do RAIDES15 – Mobilidade Internacional Inscritos 2015/16*. Disponível em: <http://www.dgeec.mec.pt/>.

<sup>13</sup> Ver: <http://www.stexx.eu/>.

---

oferece. Há uma ampla margem de progresso para a atracção de mais estudantes internacionais.

O Ensino na NOVA visa a excelência. Ele representa um aspecto central da actividade da universidade, a sua 1ª Missão, aquilo que a distingue de um grande laboratório de investigação, mesmo que a NOVA seja, como é, uma universidade guiada pela investigação e pelo espírito científico<sup>14</sup>.

E o que é, actualmente, um ensino excelente? Em poucas palavras, é aquele que proporciona aos seus estudantes uma quádrupla formação: elevada competência na área específica do seu ciclo de estudos; adopção e desenvolvimento do espírito científico moderno; preparação para a vida activa num mundo globalizado e em mudança permanente e a ‘alta velocidade’; e culto dos valores humanistas. E, já agora, um ensino que lhes proporciona tudo isto permitindo-lhes alguns momentos, importantes, de divertimento dentro do próprio *campus*. O primeiro aspecto desta quádrupla formação, relativo à área de estudos escolhida, é demasiado específico para se falar dele aqui. Uma parte importante da excelência desse aspecto poderá ser monitorizada através do SIMAQE, de que já falei na 1ª Opção Estratégica, a propósito das funções do NovaFORMA; outra parte, poderá ser constatada *ex post*, através do sucesso dos estudantes aquando da sua integração na vida activa e da satisfação dos eventuais empregadores e dos próprios estudantes. Sobre os outros três aspectos, complementos hoje em dia essenciais do primeiro, vale a pena dizer mais algumas palavras.

Há características daquilo que se designa por “espírito científico” que são perenes: a curiosidade acerca de, ou desconforto com, um dado tipo de situação, traduzidos na formulação de problemas que guiam a investigação; o estímulo à criatividade, expresso na formulação de novas ideias e hipóteses para a solução dos problemas; o conhecimento baseado na evidência, isto é, a aceitação de que as hipóteses estão sujeitas aos testes dos dados, da reflexão crítica e da discussão racional, e de que esses testes seguem procedimentos padronizados, embora flexíveis; o enquadramento disciplinar da actividade e sua correspondente especialização. Outras são marcadamente contemporâneas: o trabalho em equipa e em rede, grandes equipas com pólos em diversas partes do mundo; a partilha

---

<sup>14</sup> No que diz respeito ao Ensino, vou focar-me, sobretudo, no ensino conferente de grau: licenciaturas (1ºs ciclos), mestrados (2ºs ciclos) e doutoramentos (3ºs ciclos). Entendo que outros aspectos da oferta lectiva, por exemplo, os cursos não conferentes de grau, por muito importantes que eles sejam, são da competência exclusiva das UO e farão parte da sua estratégia específica. Aliás, um indicador acerca destes cursos chegou a fazer parte do actual Plano, até 2013, mas foi abandonado, eventualmente por esta razão. O mesmo se passa, portanto, com o *Long Life Learning*, na medida em que este seja uma parte daqueles. Por outro lado, duas importantes componentes desta área, relativas ao SIMAQE e à parte digital do ensino conferente de grau (*e-learning, b-learning e flipped learning*), não serão aqui abordadas porque já o foram na 1ª Opção Estratégica, no NovaFORMA. Ainda para evitar sobreposições na exposição, a parte relativa à ligação do ensino à investigação não é aqui tratada, pois sê-lo-á na secção seguinte, que é dedicada à Investigação.

---

aberta dos dados e dos resultados em grandes plataformas digitais; a utilização massiva dos *big data* e dos recursos digitais; a sofisticação tecnológica como parte integrante e às vezes liderante da investigação; a aceleração sem precedentes na produção e teste de resultados; os grandes desafios científicos dos temas interdisciplinares; a obrigação de produzir uma ciência útil e o compromisso de a comunicar à sociedade. Todos estes aspectos deverão, de algum modo, estar presentes no Ensino da NOVA, respeitando o nível do Ciclo de Estudos e a sua natureza específica. E alguns deles convivem, e continuarão a conviver, numa tensão entre si, requerendo a permanente busca de um justo equilíbrio. Para dar só um exemplo: a reflexão crítica e a discussão racional requerem um tempo e um modo, que a aceleração digital, por assim dizer, lhes pretende retirar.

A preparação para a inserção activa na sociedade considera uma situação futura que é verdadeiramente global e flexível. Uma graduada ou um graduado da NOVA poderão, pelas mais diversas razões, vir a exercer a sua profissão em qualquer parte do Mundo. E, também pelas mais diversas razões, eles poderão ter de mudar aspectos muito significativos da sua actividade, com e sem recurso a mais formação, para continuarem a desempenhar com sucesso essa sua profissão. E, em ambos os casos, têm que estar preparados para esses desafios e têm o direito de esperar que o Ensino da NOVA tenha contribuído muito significativamente para a aquisição das competências de que precisam para os enfrentar com êxito. Este contributo requer que o nosso Ensino seja feito num ambiente internacional e, simultaneamente, vise a empregabilidade. E isso significa que ele deve assegurar e promover a compreensão do mundo, a experiência positiva e construtiva da diversidade, o gosto pela cultura e a capacidade para a comunicação intercultural, o plurilinguismo na comunicação, os *soft skills*, a apetência para a formação permanente, uma atitude autónoma, criativa e empreendedora, o espírito de colaboração e de equipa.

Acresce, por fim mas certamente não por último, que é ambição da NOVA não só formar indivíduos altamente competentes e adaptáveis a uma sociedade global em constante mudança, mas também contribuir para que esses indivíduos sejam cidadãos e cidadãos no sentido pleno do termo e, muitos deles, líderes. Isso requer que o Ensino da NOVA e a cultura que a ele está associada transmitam e promovam os valores que a própria universidade adoptou como seus: a liberdade, o pluralismo, a justiça, o compromisso com a sociedade, a honestidade, a busca da excelência, o reconhecimento e a recompensa do mérito.

Na NOVA como em todas as instituições em que o Ensino é excelente, este realiza-se *bottom-up*: a relação entre professor e aluno é uma relação nobre e essencial, a base sólida, sobre a qual assenta esse ensino excelente. Ela expressa-se em sala de aula, mesmo que numa ampliada versão digital, e na actividade autónoma do aluno mas supervisionada de perto pelo professor, mesmo que se trate de uma supervisão partilhada, em rede, inserida numa equipa, etc. Depois, diria, um pouco mais *up* mas ainda *bottom/up*, vem a integração dessa relação

---

essencial em Programas de Estudo coerentes e desenhados por equipas de académicos especialistas nas áreas desses Programas, com ou sem enquadramento em Departamentos. Depois ainda, temos dois Conselhos: o Científico, ao qual compete validar os *curricula* e os programas das unidades curriculares, bem como a alocação dos professores a essas unidades (distribuição de serviço docente); e o Pedagógico, a quem compete zelar pela qualidade dos diversos actos pedagógicos, arranjar soluções para os problemas advenientes desses actos e contribuir para a implementação de um SIMAQE. Por fim, os Directores das UO têm a responsabilidade de zelar pelo bom funcionamento de todo esse sistema e dispõem do financiamento necessário (nomeadamente daquele que veio do OE para esse efeito, canalizado através da Reitoria, e daquele que resulta das propinas, que são percebidas directamente nas UO).

Que pode, neste contexto, fazer o Reitor para ajudar a desenvolver esta actividade tão baseada numa relação essencial pessoa a pessoa, tão disciplinarmente ou inter-disciplinarmente especializada, tão institucionalmente enquadrada pelas UO e, como vimos, verdadeiramente holística na sua realização?

Julgo que pode levar a cabo, essencialmente, dois tipos de acções, em qualquer dos casos, sempre em coordenação com as UO e com o seu apoio: o primeiro consiste em fomentar a definição de políticas transversais mas flexíveis sobre temas comuns relativos à oferta formativa, à qualidade do ensino e à vida dos estudantes nos *campi*, disponibilizar a informação necessária para uma análise desses temas e criar espaços de discussão para se gerarem consensos sobre eles; o segundo consiste em tomar iniciativas supletivas, que possam servir esses consensos. Estes dois tipos de acções resultam naturalmente das competências que os Estatutos conferem ao Reitor<sup>15</sup>, responsabilizando-o em última instância pela qualidade do Ensino que se pratica na NOVA.

Levarei a cabo acções do primeiro tipo relativamente à qualidade do ensino, através do SIMAQE (cf. 1ª Opção Estratégica), à internacionalização do ensino (cf. abaixo, nesta Secção, Objectivo Estratégico 1), e à atracção de estudantes estrangeiros (cf. abaixo, nesta Secção, Objectivo Estratégico 2). Levarei a cabo acções do segundo tipo relativamente à qualidade ensino, mas agora no que respeita à formação de professores (cf. 1ª Opção Estratégica), e à formação complementar dos estudantes no que respeita ao desenvolvimento do seu espírito científico (cf., na Secção 4, Objectivo Estratégico 7), à preparação para a vida activa globalizada (cf. abaixo, nesta Secção, Objectivo Estratégico 3), à promoção da cultura humanista e da cidadania activa e à melhoria da qualidade de vida nos *campi* (cf. abaixo, nesta Secção, Objectivo Estratégico 3).

De seguida, e antes de apresentar as minhas propostas, é adequado tomar como base o Plano em vigor na NOVA e começar por analisar os resultados da monitorização da actividade de Ensino e os vários indicadores relativos aos

---

<sup>15</sup> Cf. *Estatutos da NOVA*, alínea k, do nº 1 do Art. 21º.

Estudantes. Daí retiraremos a informação necessária para o que julgo ser uma formulação equilibrada, mas ambiciosa, dos objectivos para os próximos 4 anos nestas duas áreas. Começamos, então, por ver o quadro de indicadores estratégicos para a área do Ensino.

Quadro 1: Indicadores para a área “Ensino” na NOVA

Indicador	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Meta
1.5.a.	-	-	-	6,5%	7,7%	6,2%	6,2%	-
1.5.b.	-	-	-	12,4%	12,3%	15,2%	15,2%	-
4.6.	4,0%	3,8%	3,6%	4,3%	4,6%	5,6%	5,6%	10,0%
4.4.	9,8%	8,8%	11,3%	15,1%	30,8%	45,5%	45,5%	20,0%

Fonte: UNL, 3º Relatório do Plano Estratégico 2012-2016. Monitorização de 2016, pp. 9 e 12.

Os indicadores 1.5.a., 1.5.b. e 4.6. representam a dimensão colaborativa da oferta curricular da NOVA. Os indicadores 4.6. e 4.4. representam uma parte do perfil internacional desta oferta. Destes quatro indicadores valorizo mais, de longe, o 4.6.: ele representa a dimensão colaborativa da oferta *com um perfil internacional certificado por essa colaboração*. É também um indicador que o actual Plano considera, e bem, como prioritário. Será este indicador que comentarei mais longamente e sobre o qual formularei o Objectivo Estratégico 1 para o Ensino, entre 2017 e 2021.

Começo pela dimensão colaborativa, aspecto que considero de grande e crescente importância. No que diz respeito à oferta formativa referente a **Mestrados e Doutoramentos conjuntos entre UO da NOVA ou com outras instituições nacionais** (indicador 1.5.), regista-se o crescimento no número de associações que tem sido obtido pela abertura da *NOVA a outras instituições nacionais* (indicador 1.5.a), face a uma ligeira redução dos casos em que são envolvidas *apenas UO da NOVA* (indicador 1.5.b). A situação não se altera em 2015 nem em 2016. Esta colaboração na área do ensino e a nível nacional é importante especialmente por três ordens de razões: porque permite reunir num só programa de estudos diversas valências, desejavelmente complementares, dispersas pelas UO da NOVA (1.5.b) ou a nível nacional (1.5.a) e deste modo enriquecer o programa que é oferecido; porque promove a especialização inteligente entre as UO da NOVA ou entre as IES nacionais sem prejudicar nenhuma delas; porque tendem a aumentar o impacto dos graduados no mercado de trabalho em que se irão integrar.

A **percentagem de Mestrados e Doutoramentos com instituições internacionais** (indicador 4.6., prioritário) fica muito aquém do objectivo traçado para 2016 (de 10%), embora tenha registado uma tendência ligeira de

---

subida entre 2012/13 e 2014/15, que estagnou infelizmente, nos anos subsequentes<sup>16</sup>.

A NOVA actualmente colabora em 13 programas conjuntos: 6 Erasmus Mundus (4 Mestrados e 2 Doutoramentos) e 7 programas internacionais (2 com países participantes no Programa Erasmus+ : Alemanha, Bélgica, França, Itália, Holanda e Noruega – e os outros 5 com países terceiros: 3 dos EUA, 1 de Angola e 1 de Moçambique)<sup>17</sup>. Os Programas Erasmus Mundus são anteriores a 2014, altura em que esta linha de financiamento europeu foi substituída pelo financiamento Erasmus+ que vigorará, pelo menos, até 2020 (não entrarei aqui em detalhes sobre este aspecto, que é meramente técnico).

Numa tentativa para inverter a fraca performance da NOVA no que respeita ao indicador relativo ao ensino em colaboração internacional (o indicador 4.6.), a Reitoria esforçou-se recentemente por induzir nas UO estímulos (financeiros e de apoio administrativo) à colaboração internacional na área do Ensino, fomentando candidaturas aos programas Erasmus+ (para 2<sup>os</sup> ciclos) e Marie-Curie (para 3<sup>os</sup> ciclos). Estímulos que, infelizmente, se revelaram completamente ineficazes. Esta situação tem que mudar nos próximos 4 anos.

É muito difícil exagerar a importância destes programas internacionais em colaboração, nos quais, aliás, se devem incluir também as licenciaturas (por exemplo, sob a forma de duplas titulações): eles promovem o trabalho colaborativo internacional na área do Ensino – bastante mais difícil de desenvolver de forma estável do que na área da Investigação –; atraem excelentes alunos do mundo inteiro (não estão restritos a países da UE), criando coortes com as mais diversas nacionalidades e que terão uma formação estruturada a nível internacional; proporcionam-lhes uma experiência rica de diversidade; permitem-lhes uma abordagem imediata dos mercados de trabalho das universidades dos países envolvidos. Só estas características são suficientes para tornarem estratégicos para a NOVA estes programas internacionais em associação. Mas há mais: quando financiados pelo Programa Erasmus+ (Key-Action I) ou Marie-Curie, pagam bolsas de estudos muito interessantes aos alunos dos programas (20 bolsas por programa, mais 8 bolsas extra para estudantes de regiões estratégicas para a UE: China, Ásia Central, África, etc.), e asseguram o financiamento das propinas às universidades parceiras (4.500€/ano por cada aluno da UE; 9.000€/por cada aluno proveniente de países terceiros). Financiam ainda com cerca de 20.000€ o ano preparatório do programa; e financiam também a mobilidade dos académicos envolvidos nos programas. Actualmente Portugal coordena 14 destes programas, a NOVA nenhum; a Espanha tem mais de 50 coordenações. O Erasmus+ financiará, pelo menos, 50 novos programas por ano, até 2020.

---

<sup>16</sup> Para que haja aumento destes programas de estudo internacionais, eles têm que ser submetidos atempadamente à Agência A3ES e não foram.

<sup>17</sup> UNL, *Relatório de Actividades 2016*, pp. 76 e 77.

É óbvio que estes programas são estratégicos para aumentar a presença e o impacto internacional da NOVA na área do Ensino. Eles representam e combinam o que há de melhor e de complementar, a nível europeu e não só, entre cada universidade que colabora no programa de estudos. Estes programas internacionais em colaboração são, em suma, o exemplo paradigmático da especialização inteligente da oferta curricular, nos três ciclos de estudos. Aqui, como vimos, não estamos bem posicionados.

Numa nota de maior optimismo, constatamos que a **percentagem de Mestrados e Doutoramentos oferecidos em inglês** (indicador 4.4.) prossegue o seu crescimento significativo, tendo já em 2014/15 atingido a percentagem de 45,5%, quando a meta proposta para o ano lectivo seguinte era de apenas 20%. Dois aspectos devem, contudo, moderar esse justificado optimismo. Primeiro, muita desta oferta em inglês está virtualizada: ela *pode* ser feita em inglês se existir um número mínimo (às vezes bastará 1) de estudantes não falantes de português inscritos no programa, mas, *de facto*, ela está ainda a funcionar em português, visto que esse número mínimo não se verifica. Segundo e complementarmente, não é ainda visível que este aumento da oferta (virtual ou real) em inglês tenha contribuído efectivamente para a atracção de estudantes estrangeiros. Por fim, defendo que este indicador deverá ser ‘imerso’ numa estratégia geral de captação de estudantes estrangeiros; e que deve incluir ainda as licenciaturas, sofrendo um refinamento que permita visualizar estes três ciclos<sup>18</sup>.

Assumindo com os seus Estudantes o compromisso de lhes proporcionar um ensino excelente, a NOVA tem a natural ambição de recrutar estudantes de grande qualidade, se não os melhores, nacionais e internacionais. Vejamos, agora, quais os indicadores do Plano que são relativos aos estudantes e qual tem sido o comportamento destes indicadores.

Quadro 2: Indicadores para a área “Estudantes” na NOVA

Indicador	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Meta
1.1.	63,3%	62,5%	61,8%	63,0%	63,9%	64,4%	63,7%	70,0%
1.2.	63,3%	63,2%	63,9%	57,5%	68,4%	67,1%	57,4%	70,0%
1.3.1.	52,5%	51,0%	46,7%	48,4%	54,7%	57,5%	61,4%	60,0%
1.3.2.	73,3%	53,7%	57,0%	55,6%	68,2%	73,0%	72,8%	70,0%
1.4.	43,8%	43,6%	44,1%	43,4%	44,6%	45,9%	s.d.	50,0%
4.5.1.	3,0%	3,3%	3,6%	5,3%	5,4%	5,9%	s.d.	4,0%
4.5.2.	2,1%	2,4%	2,5%	3,6%	3,6%	3,8%	s.d.	3,0%

<sup>18</sup> Por exemplo, em 4.4.a. para os 1<sup>os</sup> Ciclos, 4.4.b. para os 2<sup>os</sup> Ciclos, e 4.4.c. para os 3<sup>os</sup> Ciclos.

3.4.	88,4%	85,4%	87,2%	87,8%	s.d.	s.d.	s.d.	90,0%
3.5.	-	-	-	-	-	13,6%	15,0%	20,0%
7.3.	-	106	219	194	200	238	s.d.	-

Fonte: UNL, 3º Relatório do Plano Estratégico 2012-2016. Monitorização de 2016, pp. 9, 11, 12 e 14.

Os indicadores 1.1., 1.2. e 1.3. representam a capacidade que a oferta formativa da NOVA tem de atrair estudantes *nacionais*. O indicador 1.4. representa a estrutura da população estudantil na NOVA, diferenciando apenas entre estudantes pré-graduados, inscritos nos 1ºs ciclos e estudantes pós-graduados, inscritos nos 2ºs e 3ºs ciclos. Os indicadores 4.5.1. e 4.5.2. representam a mobilidade internacional não estruturada, 'in' e 'out', dos estudantes. O indicador 3.4. representa a situação dos estudantes relativamente ao mercado de trabalho. O indicador 3.5. representa alguma formação complementar dos estudantes na área do empreendedorismo. Por fim, o indicador 7.3. representa a actividade desportiva dos estudantes no âmbito da universidade. Vamos analisá-los brevemente. É desde logo, evidente a ausência de um indicador que represente a capacidade que a oferta formativa da NOVA tem de atrair estudantes *internacionais*. Considero este indicador e, sobretudo, a acção estratégica que lhe está subjacente essencial para os próximos 4 anos. Comentarei com algum detalhe esta situação e será relativamente a este aspecto, atracção de estudantes internacionais para os três ciclos de estudos, que formularei o Objectivo Estratégico 2 para o Ensino, entre 2017 e 2021.

Após a tendência decrescente registada de 2009/10 a 2011/12, seguida de uma desaceleração nos três anos lectivos seguintes, a **percentagem de primeiras opções nas candidaturas ao 1º Ciclo e Mestrados Integrados** (indicador 1.1., prioritário) registou novamente uma descida, passando de 64,4% em 2014/15 para 63,7% em 2015/16, afastando-se assim da meta de 70% estabelecida para 2016. A **percentagem de alunos colocados em primeira opção no 1º Ciclo e Mestrados Integrados** (indicador 1.2.) também sofreu uma queda de 9,7 pontos percentuais em 2015/16 relativamente ao ano anterior (passando de 67,1% para 57,4%) e pondo em cheque o cumprimento da meta de 70% estabelecida para 2016.

Estes dois indicadores têm, de facto, importância para a análise do nível de preferência e notoriedade da NOVA pela população estudantil e, por essa razão, a sua monitorização é muito relevante. Contudo, considero que ela é insuficiente num aspecto: os indicadores em causa são insensíveis à diferença que existe entre um estudante que escolheu a NOVA em 2º ou 3º lugar, por exemplo, em Medicina, mas que entrou na NOVA por não ter conseguido entrar nas suas preferências prioritárias, e um estudante que entrou na NOVA em primeiro lugar com uma média muito baixa, porque o curso que escolheu tem fraquíssima procura. Certamente que ambos são muito bem vindos à NOVA. Mas eles

---

representam realidades muito diferentes, possivelmente tanto no diz respeito ao seu comportamento académico dentro da NOVA (retenções, ‘drop outs’, etc.), como no que diz respeito à sua futura relação com o mercado de trabalho. E é possível que essas realidades diferentes requeiram por parte da NOVA e das suas UO estratégias adequadas e diferenciadas, de apoio a estes estudantes. Deste modo, considero que estes dois indicadores devem ser ‘temperados’ por mais um, a criar, relativo às médias de entrada<sup>19</sup>.

A **percentagem de estudantes que se licenciam no tempo previsto** (indicador 1.3.1.) apresenta uma tendência positiva em 4 anos seguidos (de 2011/12 a 2014/15), tendo já sido superada no último ano lectivo a meta estabelecida, que era de 60%. A **percentagem de estudantes que obtêm o grau de mestre no número de anos previsto na duração do ciclo de estudos** (indicador 1.3.2.) superou também a meta estabelecida, 70%, ela praticamente estabilizou nos dois últimos anos, com uma descida ínfima de 73,0% em 2013/14 para 72,8% em 2014/15. A NOVA é conhecida em geral pela elevada qualidade do seu ensino. E tem também a funcionar, e bem, um Sistema Interno de Avaliação da Qualidade do Ensino<sup>20</sup>. Contudo, não existem indicadores no Plano relativos a dados obtidos através desse Sistema. E esses indicadores são claramente necessários para ‘calibrar’ a eficiência da nossa diplomação com a qualidade – reconhecida, repito – do nosso Ensino; isto é, para fazer o diagnóstico diferencial entre, por um lado, qualidade mais eficiência (‘diplomar depressa e bem’) que é o que se quer ter, e, por outro, facilitismo (‘diplomar depressa mas mal’), que é o que se quer evitar a todo o custo. Felizmente, da informação extraída do SIMAQE resulta um diagnóstico que nos é claramente favorável.

Outra nota positiva é o crescimento pelo segundo ano consecutivo da **percentagem de estudantes em 2º e 3º ciclos** (indicador 1.4.). A NOVA cresceu 1,3 pontos percentuais em 2014/15<sup>21</sup>. Porém, esta tendência foi insuficiente para o cumprimento da meta de 50% em 2016. Este aspecto poderá levar, entre outras coisas, à adopção futura de políticas mais focadas na captação de estudantes internacionais para estes ciclos de estudos, como irei sugerir mais abaixo nesta Sessão.

Relativamente à mobilidade de estudantes, verifica-se que a **percentagem de estudantes em programas de mobilidade internacional ‘incoming’** (indicador 4.5.1.) regista um crescimento, sendo que nos últimos três anos lectivos os valores observados ultrapassavam já a meta de 4,0% proposta para 2016. De igual modo, a **percentagem de estudantes em programas de mobilidade internacional ‘outgoing’** (indicador 4.5.2.), já tinha ultrapassado em

---

<sup>19</sup> Nos Relatórios de Actividades anuais da NOVA existem já dados sobre médias de entrada, mas não têm o estatuto de indicadores estratégicos e por isso não têm objectivos associados.

<sup>20</sup> Veja-se, por exemplo, a informação apresentada no *Relatório de Actividades 2016*, pp. 77-80.

<sup>21</sup> Não se encontram ainda disponíveis dados relativos a 2015/16 e 2016/17, assume-se que a tendência se manterá.

---

2012/13 a meta de 3,0% proposta para 2016, mantendo a frequência no ano lectivo seguinte (de 3,6%) e voltando a subir, embora ligeiramente, em 2014/15 (para 3,8%) e subiu de novo em 2015/16 (4,1%). É oportuno dizer aqui que, para o próximo ano de 2017/18, a NOVA superou pela primeira vez o financiamento de €1 milhão, obtendo 1.035.415€ para financiar bolsas ‘*outgoing*’ sobretudo para os nossos estudantes, mas também para os nossos académicos e colaboradores não académicos. Aliás, deve referir-se neste âmbito que a mobilidade internacional do corpo docente e do pessoal não docente, aspecto que o Plano ainda não inclui como indicador de internacionalização, regista um significativo aumento nos dois sentidos: *incoming* e *outgoing*, com especial relevância para os *incoming*<sup>22</sup>.

Ainda relativamente à mobilidade de estudantes, há algumas distinções relevantes a fazer. Primeiro, há que distinguir e separar em absoluto, as mobilidades *incoming* e os estudantes estrangeiros inscritos na NOVA, do princípio ao fim do seu ciclo de estudos, com vista a obterem um grau. Estes últimos serão a incluir na nossa proposta de revisão do indicador 4.3. Agora, estamos no indicador 4.5., que contempla mobilidade apenas. Mas, mesmo dentro da mobilidade simples, é ainda relevante distinguir entre mobilidade estruturada, não-estruturada e semi-estruturada. A primeira ocorre no contexto de Programas de 1<sup>os</sup>, 2<sup>os</sup> ou 3<sup>os</sup> Ciclos ministrados em associação com universidades estrangeiras, a que já me referi<sup>23</sup>. A segunda, que é a mais frequente e conhecida, ocorre quando um estudante faz parte do seu curso (tipicamente um semestre) noutra universidade com a qual a ‘sua’ universidade tem um acordo de estudos. A terceira assemelha-se à mobilidade não estruturada, mas resulta de uma candidatura conjunta de várias universidades, lideradas por uma delas, seja visando uma região específica do globo (e.g., América Latina, Rússia), seja visando uma área específica (e.g., engenharia, gestão), seja ambas as coisas.

Em boa medida graças ao seu Gabinete de Relações Internacionais, a NOVA tem tido particular sucesso com estas mobilidades semi-estruturadas, aproveitando bem os recursos financeiros disponibilizados pela UE. Estamos actualmente envolvidos em projectos semi-estruturados que totalizam cerca de €10,9 milhões. Destes projectos semi-estruturados vale a pena mencionar: a coordenação dos Projectos Fellow Mundus (que envolve mais 6 universidades da UE, além da NOVA, uma das quais portuguesa, 11 universidades de toda a América Latina, e tem um financiamento de €4,1 milhões) e Merging Voices (que envolve 4 universidades portuguesas, 29 universidades da Ásia e Austrália e um financiamento de €350 mil); e a participação como parceira nos Projectos Be-Mundus (que envolve 2 universidades portuguesas, mais 6 europeias, 12 brasileiras, foca-se em Engenharia e Tecnologias da Educação e tem um

---

<sup>22</sup> UNL, *Relatório de Actividades 2015*, p. 116 e UNL, *Relatório de Actividades 2016*, pp. 140-146.

<sup>23</sup> No extenso comentário do indicador 4.6., ensino colaborativo internacional.

financiamento de €3,2 milhões), Sigma-Agile (a NOVA é a única universidade portuguesa, envolve mais 7 universidades da UE, 1 do Reino Unido, 11 dos Balcãs e um financiamento de €3 milhões), Mare Nostrum (que envolve 4 universidades portuguesas e 4 do Magreb e um financiamento de €215 mil). As verbas referidas pagam bolsas de mobilidade, para as regiões e áreas disciplinares (no caso do Sigma-Agile) referidas, para estudantes, mas também para professores e colaboradores não docentes (à excepção do Sigma-Agile).

Saindo do Plano e da sua Execução, vou considerar um aspecto de grande importância para a NOVA, e já aqui aflorado: os estudantes estrangeiros. Especificamente aqueles estudantes que querem obter um grau na NOVA e não aqueles que a frequentam em regime de mobilidade *incoming*. E é pena que, como disse, não exista actualmente um indicador estratégico no Plano para estes estudantes<sup>24</sup>. Contudo, os sucessivos Relatórios de Actividades anuais disponibilizam, na rubrica “Internacionalização dos Estudantes”, informação sobre os estudantes estrangeiros. Esta informação está sintetizada no seguinte quadro<sup>25</sup>.

Quadro 3: Estudantes Estrangeiros nos Ciclos de Estudos da NOVA

Ciclo de Estudos	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
1ºs Ciclos	345	343	309	321
2ºs e 3ºs Ciclos	990	1.283	1.518	1.798
<b>Total</b>	<b>1.335</b>	<b>1.626</b>	<b>1.827</b>	<b>2.119</b>

Fonte: UNL, *Relatórios de Actividades 2015 e 2016*, p. 85 e pp. 97 e 98, respectivamente.

Apenas três comentários sobre este quadro. O primeiro, genérico, para reforçar a importância estratégica que tem a existência de estudantes estrangeiros a cursar programas de estudo conferentes de grau na NOVA. Os estudantes estrangeiros atestam a relevância internacional da NOVA na área do Ensino; contribuem para a compreensão intercultural, estimulam o gosto pela diversidade e pelo pluralismo de pontos de vista, criam um ambiente académico enriquecedor; eles permitem antecipar futuras relações de amizade entre os *alumni* portugueses da NOVA e os oriundos dos mais diversos países, contribuindo quem sabe, mesmo que modestamente, para o bom relacionamento entre esses países e o nosso, tanto mais quanto esses *alumni* vierem a ser figuras de relevo, ou mesmo futuros líderes, nos seus próprios países. Acresce, mas

<sup>24</sup> Existe no Plano um indicador para os estudantes estrangeiros em mobilidade – é o indicador 4.5.1. da área da Internacionalização – o que, tendo interesse, é muito menos relevante.

<sup>25</sup> A informação sobre 2016/17 ainda não está disponível.

---

considero este aspecto instrumental, que eles serão uma fonte de receita adicional e não despendida para as UO da NOVA.

O segundo e terceiros comentários são mais breves. O segundo é para realçar, enfaticamente, a grande margem de crescimento na atracção de estudantes estrangeiros que a NOVA ainda tem, sobretudo nalgumas UO, as maiores, ao mesmo tempo que sublinho a boa performance desse crescimento nos 2<sup>os</sup> e 3<sup>os</sup> ciclos (+99% em 4 anos) e a má performance ao nível dos 1<sup>os</sup> ciclos (-7%, no mesmo período); globalmente, em 2015/16, eles ultrapassam os 10% do total de alunos inscritos. O terceiro para afirmar que, me parece óbvio que deverá ser desenhada uma estratégia para a atracção de estudantes, relativamente a alguns países alvo e tirando partido das condições particulares que advêm dos grandes espaços internacionais nos quais Portugal está integrado: a UE e a CPLP. Para além disso, Portugal tem fortes relações históricas, culturais e civilizacionais com outras partes do mundo, que constituem áreas naturais de potencial relacionamento. Esta estratégia pode ser diversificada mas deve ser coordenada entre as UO, com o apoio da Reitoria, e tem alguma urgência. Adiante voltarei a este aspecto.

Considero que os indicadores relativos à empregabilidade devem fazer parte integrante da área Ensino e não, como actualmente, da área Criação de Valor Económico e Social e pela seguinte razão: embora seja certo que a inserção dos estudantes da NOVA no mercado de trabalho seja uma forma, directa e sã, da universidade criar valor económico e social, a característica da empregabilidade está cada vez mais, e de forma permanente, associada ao tipo de ensino que se pratica numa instituição: matérias escolhidas, como são transmitidas, ensino orientado para solução de problemas, competências adquiridas pelo aluno, espírito crítico e capacidade de reflexão, soft skills, etc. Como expliquei já acima. Por esta razão, proponho-me analisar aqui o indicador 3.4., **percentagem de diplomados (todos os ciclos) com trabalho remunerado até 18 meses após a obtenção de grau**. Acontece que este indicador tem registado uma evolução instável, a que não será alheia a crise de 2011 e suas consequências, atingindo-se o valor mais elevado em 2009/10, de 88,4%. Em 2012/13 regista-se uma percentagem inferior, 87,8%.

Neste âmbito vale também a pena salientar que, por iniciativa do actual Reitor – na implementação da qual tive o privilégio de colaborar ainda como Director da FCSH –, a Reitoria da NOVA criou, em 2011, aquele que considero ser o melhor Observatório para a Inserção no Mercado de Trabalho instituído e a funcionar dentro de uma universidade portuguesa: o OBIPNOVA. Este observatório tem produzido Relatórios de Empregabilidade da NOVA com regularidade e foi recentemente melhorado para introduzir mais e melhor análise da informação nos seus relatórios. Desses Relatórios ressalta claramente que a nossa taxa de empregabilidade é largamente superior à média nacional da taxa homóloga medida pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), o que atesta, agora por via indirecta mas muito relevante, a qualidade do nosso

---

Ensino. Infelizmente, os períodos considerados relativamente às coortes de alunos considerados pelos Relatórios do OBIPNOVA não estão completamente alinhados com os dos Relatórios do Plano; e, por outro lado, fornecem informação muito relevante (e.g. “Adequação do Emprego ao Nível de Formação”) que o Plano não contempla<sup>26</sup>. Sendo assim, desenvolver mais o indicador 3.4. conectando-o com informação disponível no OBIPNOVA de forma a dotar este indicador de maior sensibilidade quer aos diversos aspectos da empregabilidade, quer à sua conexão com o Ensino ministrado na NOVA.

Vou também incluir nesta área o indicador relativo à **percentagem de estudantes que participam em iniciativas institucionais na área do empreendedorismo** (indicador 3.5.). As razões são similares às que referi para o indicador anterior. Tal como está, o indicador não mede a existência de actividade produtora de inovação na NOVA (expressa em patentes, start-ups, etc.), que seria associável à 3ª Missão, mas mede a existência, na NOVA, de uma formação complementar do estudante com vista à aquisição de competências empreendedoras e espírito de iniciativa. O que é excelente. Trata-se de um indicador recente (2014) e com evolução positiva (de 13,6%, em 2014/15, para 15%, em 2015/16), mas que está ainda aquém do objectivo (20%). Parece-me, absolutamente, ser de manter o indicador mas integrado nesta perspectiva de formação complementar do estudante.

Directamente relacionado com este indicador está, na Reitoria, o Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo, cuja actividade se desenvolve essencialmente em três áreas<sup>27</sup>. A *Starters Academy*, que proporciona aos estudantes uma formação complementar em empreendedorismo, através de um conjunto de programas (cursos, projectos devidamente apoiados, etc.); a *NOVA Idea Competition*, que consiste num concurso anual de ideais de negócio e de projectos empreendedores e atribui um prémio em dinheiro às equipas classificadas nos três primeiros lugares, devendo cada uma destas integrar estudantes de várias UO (patrocínio do BPI); e o Acompanhamento de Ideias/*Startups*, que acompanha os estudantes empreendedores desde o seu primeiro contacto com as empresas até à eventual celebração dos contratos de parceria daí resultantes.

Vejamos, por fim, o indicador 7.3. relativo ao **Desporto** universitário<sup>28</sup>. Ele tem tido uma evolução muito positiva (com 238 atletas inscritos no FADU em 2014/15, superando assim a meta de 212 para 2016; tendo a NOVA obtido até diversas classificações muito interessantes, seja a nível nacional em desportos de equipa e individuais (por exemplo, Surf, Hóquei, Corfebol e Golfe), seja a nível internacional (por exemplo, Karaté, Esgrima, Judo, Andebol). Ainda no âmbito do desporto, é de referir: a entrada em vigor da *Bolsa de Mérito Desportivo*; a revisão e melhoramento do Estatuto de Estudante Atleta da NOVA; e o Projecto U-Bike

---

<sup>26</sup> Cf. UNL, *Relatório de Actividades 2016*, pp. 105 e 106.

<sup>27</sup> Cf. UNL, *Relatório de Actividades 2015*, pp. 94-96 e *Relatório de Actividades 2016*, pp. 109-112.

<sup>28</sup> Cf. UNL, *Relatório de Actividades 2016*, pp. 69 e 70.

---

Portugal, que promove o uso de bicicletas eléctricas na comunidade universitária nacional.

É, contudo, pena que juntamente com este indicador 7.3., que claramente representa um aspecto importante da vida estudantil, não existam outros que contribuam para nos dar uma imagem mais completa dessa vida, tenha até desaparecido, desde 2014, o indicador 7.4. relativo ao **Voluntariado**, e apareçam outros indicadores que relevam apenas da gestão operacional dos Serviços de Acção Social da NOVA, os SAS Nova (por exemplo, acerca da taxa de ocupação de camas das residências).

Considerando esta situação, parece-me oportuno explicar qual considero que deve ser a acção dos SAS no âmbito do desenvolvimento estratégico da NOVA, aliás em consonância total com o que está expresso no portal oficial do Governo<sup>29</sup>.

Considero que a Acção Social tem um carácter transversal que está, por assim dizer, ligada à qualidade do ‘estilo de vida’ que se pretende que exista dentro da universidade. Considero, em suma, que são cinco os parâmetros envolvidos nesta área de actuação: (1) a solidariedade ‘interna’, tipicamente sob a forma de ‘bolsas de estudos’, que garante a igualdade de oportunidades; (2) a solidariedade ‘externa’ sob a forma de acções de voluntariado; (3) as actividades culturais em todas as suas manifestações, da música à literatura, do cinema à cultura científica, incluindo também a recepção académica da cultura popular; (4) a qualidade dos *campi* no que respeita especificamente à existência de espaços e de tempos de debate e reflexão informal e plural, informada, imaginativa, crítica e construtiva sobre os mais diversos temas de interesse social e humanístico; e (5) as actividades desportivas através das quais são fomentados o espírito de equipa, a competição saudável e a superação de objectivos livremente escolhidos. E é para estes parâmetros gerais que teremos que desenhar indicadores específicos. É óbvio que não serão os SAS sozinhos a carregar o peso de os desenvolver, mas estes Serviços, aliados à Reitoria e às UO deverão ter um papel essencial no seu desenvolvimento. É só desse modo, aliás, que se justifica a sua ‘presença’ no Plano Estratégico da NOVA.

Algumas destas actividades, é importante acrescentá-lo, estão já presentes nas actividades anuais dos SAS e descritas nos Relatórios de Actividades anuais, mas não representadas em indicadores do Plano. Vou mencionar apenas algumas.

No âmbito da solidariedade ‘interna’, o alargamento do conjunto de estudantes que pôde beneficiar do Fundo de Apoio Social – Bolsas de Estudo, e o lançamento de um novo sistema de apoio a estudantes através de actividades a tempo parcial, que já incluiu centenas de alunos nas diferentes UO da NOVA. Neste domínio, registou-se simultaneamente um aumento significativo de

---

<sup>29</sup> Ver: <https://juventude.gov.pt/EducacaoFormacao/SituacoesParalelas/AcccaoSocialEscolar/>, onde as ‘entradas’ “Associativismo”, “Cidadania”, “Cultura” e “Desporto” fazem parte do menu principal da página de abertura.

---

*candidatos a bolsas de estudo* (2.534 em 2014/15 e 2.720 em 2015/16, resultando num aumento de 7,3%), mas também *de bolsas atribuídas* (1.756 em 2014/15 e 1.954 em 2015/16, resultando num aumento de 11,3%).<sup>30</sup>

Reportando-nos apenas a 2016, é ainda de referir, agora no âmbito das actividades culturais, as quais tiveram um significativo acréscimo nos últimos anos: a realização da 9ª edição do “Concurso de Fotografia da NOVA”; o “II Concurso de Bandas NOVA Música”; a organização do “V Festival NOVA Música”; a presença na Futurália (a maior Feira de Educação, Formação e Orientação Educativa que se realiza anualmente em Lisboa, na FIL); e o apoio a diversos projectos de alunos, com destaque para o Grupo Teatro da NOVA-GTN (AEFCSH), Tuna Maria (AEFCT) e a AntUNia (AEFCT).<sup>31</sup>

Em conformidade com a análise que fiz às áreas relativas ao Ensino e aos Estudantes, a minha proposta de Objectivos Estratégicos 2017-21 conjuntos para estas duas áreas é a seguinte.

### ***Objectivo Estratégico 1. Especialização Inteligente no Ensino.***

Consiste na identificação de ciclos de estudos ‘bandeira’ e, simultaneamente, de universidades (europeias e de países terceiros) que possam ser parceiras estratégicas da NOVA relativamente a esses ciclos de estudo, criando com estes parceiros programas em associação (graus conjuntos ou graus múltiplos) e candidatando esses programas a financiamento no âmbito dos Programas Erasmus+ ou Marie-Curie. Este objectivo destina-se à internacionalização do Ensino da NOVA, numa perspectiva colaborativa e diferenciada. Promove directamente o indicador 4.6. e contribui globalmente, em todos os aspectos já referidos, para o aumento do impacto internacional, a melhoria da qualidade do ensino e a formação de excelência dos estudantes envolvidos. Permite, também, financiamento adicional, substantivo e sustentado, do Ensino da NOVA.

Para realizar este objectivo proponho a adopção das seguintes Medidas, a repetir anualmente durante os próximos 4 anos:

- Discussão e assunção do Objectivo pelas UO (em Colégio de Directores);
- Cronograma da realização anual do Objectivo;

---

<sup>30</sup> Cf. UNL, *Relatório de Actividades 2016*, pp. 67 e 68.

<sup>31</sup> Cf. UNL, *Relatório de Actividades 2016*, p. 69.

- 
- Identificação de ciclos de estudos ‘bandeira’ por parte das UO, pelo menos 1 por ano, 2 para as UO que têm maior diversidade de oferta curricular;
  - Identificação de possíveis parceiros internacionais para esses ciclos de estudos e negociação das respectivas parcerias;
  - Desenho do programa conjunto e sua acreditação (se necessário);
  - Candidatura do programa a financiamento Erasmus+ (Key-Action I) ou Marie-Curie (MSCA – ITN, European Joint Doctorates).

É importante esclarecer, neste contexto, que a identificação de ciclos de estudos ‘bandeira’, a ser feita pelas próprias UO, não envolve qualquer discriminação dos outros ciclos de estudos. Sempre que um ciclo de estudos reúna as condições necessárias – a determinar pelas UO em função dos requisitos dos Programas Erasmus+ e Maria-Curie –, ele poderá ser um ciclo de estudos ‘bandeira’ e poderá entrar numa parceria estratégica como coordenador ou simplesmente como parceiro, isso depende apenas do corpo de académicos da NOVA associado a esse ciclo de estudos e do interesse da respectiva UO.

### ***Objectivo Estratégico 2.***

#### ***Especialização Inteligente na Atracção de Estudantes Estrangeiros.***

Consiste na identificação de países alvo relativamente aos quais é definida pela NOVA uma estratégia específica e continuada de atracção de estudantes e, por consequência, uma canalização de recursos que sirvam essa estratégia. O interesse na captação destes alunos já foi explicado. Este objectivo promove directamente o indicador “alunos estrangeiros inscritos na NOVA” (a criar no novo Plano Estratégico) e contribui globalmente para melhorar vários componentes acima referidos relativos à qualidade da vida académica na NOVA: diálogo entre culturas, partilha de experiências diferentes, promoção do pluralismo de pontos de vista, etc. Permite, também, financiamento adicional. É um objectivo complementar do anterior, mas não sobreposto: é evidente que a NOVA se esforçará por captar alunos estrangeiros para muitos dos seus ciclos de estudos que não estão, ou não estão ainda, a funcionar em associação.

Para realizar este objectivo proponho a adopção das seguintes Medidas, a primeira já para 2017 e as restantes para repetir anualmente no período de 2018-21:

- Identificação dos ‘países alvo’ e determinação da língua na qual a oferta lectiva será promovida (português e/ou inglês);

- 
- Identificação de ciclos de estudos ‘bandeira’ (podendo estes corresponder ou não aos do Objectivo Estratégico 1) para os quais se pretende atrair os estudantes estrangeiros;
  - Plano de divulgação e promoção desses ciclos de estudos no país alvo, que poderá incluir, entre outras iniciativas: a contratualização de um representante da NOVA no terreno; visitas a escolas secundárias e colégios dos países escolhidos, com o apoio das Embaixadas e Consulados portugueses; presença em feiras internacionais de Ensino Superior nesses países; apoio de *alumni* da NOVA que estejam a residir nesses países;
  - Criação de uma Escola de Verão tendo como alvo os futuros estudantes dos 1<sup>os</sup> ciclos ‘bandeira’, na qual actividades recreativas e culturais coexistam com actividades relacionadas com esses ciclos escolhidos (e.g., actividades laboratoriais, de campo, grupos de discussão, etc.);
  - Criação de um ano ‘zero’ para alunos vindos de certos países alvo em que o ensino secundário seja menos exigente que o português, tendo os 1<sup>os</sup> ciclos nesses países 4 anos, ao contrário dos nossos que têm só 3;
  - Criação de oferta internacional de estágios, para os ciclos de estudos ‘bandeira’ dos 2<sup>os</sup> ciclos, e candidatura ao Programa Erasmus+ “Estágios” para financiamento;
  - Criação de uma oferta de bolsas de doutoramento com financiamentos obtidos através de entidades dos ‘países alvo’ com as quais a NOVA estabeleça parcerias estratégicas para o efeito. Estas bolsas poderão ter a forma de ‘doutoramentos em empresa’, se esse for o interesse da entidade parceira;
  - Criação de uma ‘app’ descarregável em vários suportes (smartphones, tablets, etc.) com toda a informação relativa aos ciclos de estudos ‘bandeira’ e a actividades com eles relacionadas (estágios, bolsas, escolas de verão, etc.).

### ***Objectivo Estratégico 3.***

#### ***Disponibilização de Formação Complementar aos Estudantes da NOVA.***

Consiste na disponibilização aos estudantes da NOVA, de todos os ciclos de estudos, de informação e formação, voluntária e opcional, em áreas e competências que se consideram relevantes para a sua formação académica geral. Estas competências foram descritas acima. Elas visam: ampliar a compreensão do mundo, da cultura e a abertura ao diálogo intercultural; o pensamento crítico e a criatividade; a promoção dos valores humanísticos e a solidariedade; o apoio à empregabilidade e ao empreendedorismo. As UO têm já diversas actividades de formação complementar, muito interessantes, e que são

---

parte integrante da vivência académica que proporcionam aos seus estudantes. A oferta que proponho é supletiva, situa-se a um nível diferente, requer a participação simultânea de várias UO e deverá ser coordenada com a delas.

Para realizar este objectivo proponho a adopção das seguintes Medidas.

No âmbito da promoção da compreensão do mundo, da cultura e da abertura ao diálogo intercultural, três medidas:

- Um Ciclo de Conferências “Grandes Temas, Grandes Pensadores”, quatro conferências por ano, o Reitor convida importantes figuras mundiais (prémios Nobel, cientistas, escritores, políticos, empresários, etc.) para visitar a NOVA com um duplo propósito: fazer uma conferência, para um público académico amplo, sobre um tema de relevância mundial; ter uma conversa/debate sobre a agenda contemporânea da sua área de competência específica, com os professores e alunos da NOVA da mesma área ou de áreas afins;
- Programa Cultural anual, “NOVA Cultura”, que inclui: “Cinema na NOVA”, um ciclo de cinema representativo da diversidade das culturas cinematográficas, na Reitoria, organizado por professores da NOVA com o apoio de estudantes e dos SAS; “Música na NOVA”, um ciclo de concertos expressivos da diversidade musical, da música clássica, às músicas das diversas regiões do Mundo, na Reitoria, organizado por professores da NOVA com o apoio de estudantes e dos SAS; Concurso de Fotografia (na modalidade actualmente existente); um Fórum “Culturas Urbanas e Populares”, com apresentações, debates, performances, actuações, etc., na Reitoria, organizado por professores da NOVA com o apoio de estudantes e dos SAS;
- Continuar a apoiar a actividade desportiva no âmbito do FADU e internacionalizar essa actividade através do Programa Erasmus+ “Desporto” e do Programa “Sport” da rede YERUN.

No âmbito do estímulo ao pensamento crítico e à criatividade, proponho uma medida:

- Ciclos de Debates, 4 a 6 por ano, envolvendo equipas de estudantes de várias UO, versando sobre temas de interesse humanístico e social, ou outros que venham a ser escolhidos, coordenado pelo Conselho de Estudantes e envolvendo as Associações de Estudantes, os professores e especialistas no tema em debate. Considero que vale a pena explicar o funcionamento que tenho em vista. Os debates terão um mês de

---

preparação, no qual se solicita a recolha de dados, a formulação de conjecturas e a invenção de soluções, por parte de cada equipa. Eles funcionarão no famoso formato académico conhecido por “Oxford Style Debates” e contempla: duas equipas, uma Pró e outra Contra, acerca de uma dada Tese; três movimentos argumentativos “Fase de Abertura”, ambas defendem as suas posições, “Fase de Ataque”, ambas disputam as posições da adversária e “Fase de Conclusões”, ambas fazem a defesa final das posições respectivas. Antes da Fase de Abertura o tema do debate é apresentado por um especialista que não pertence às equipas, entre cada uma das outras Fases, há especialistas que esclarecem aspectos mais técnicos do tema em debate, mas sem tomar posição e há comentários da audiência, mas sem respostas das equipas. No fim, a audiência vota e decide qual é a equipa vencedora. O debate poderá ser transmitido em directo via internet. Os debates terão a duração máxima de 2 horas.

No âmbito da promoção dos valores humanísticos e da solidariedade, proponho três medidas, todas focadas no Voluntariado, incluindo sempre estudantes, mas também professores, investigadores e colaboradores não docentes, e o apoio dos SAS:

- Criação de uma plataforma digital “NOVA Solidária”, coordenada a partir da Reitoria, onde estejam colocadas todas as iniciativas de voluntariado da NOVA e das suas UO;
- Estabelecimento de parcerias estratégicas com instituições locais (Câmaras Municipais, ONGs, Juntas de Freguesia, e outras) que requeiram acções de voluntariado multitarefa, de modo a envolver elementos de mais de uma UO; por exemplo, uma intervenção num bairro BIP de Lisboa, que envolva as áreas da saúde, do apoio escolar, do direito, do saneamento básico, etc.;
- Candidatar a NOVA a programas Erasmus+ no âmbito do Voluntariado, “Erasmus+ Volunteering Abroad”, no âmbito do *European Voluntary Service*.

No âmbito do apoio à empregabilidade e ao empreendedorismo, proponho cinco medidas:

- Oferecer uma “Escola de Inverno” e uma “Escola de Verão” com módulos que desenvolvam os soft skills e as competências transversais, iniciativa a realizar no âmbito do Centro NovaFORMA (1ª Opção Estratégica);
- Criar um “Fórum Anual das Profissões Futuras”, associado ao OBIPNOVA e contando com a participação de professores da NOVA e diversos

---

especialistas nacionais e estrangeiros. Objectivo: descrever profissões e perfis profissionais emergentes e antever o aparecimento de novas profissões ou novos perfis profissionais;

- Manter a mesma linha de acção do Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo (*Starters Academy, NOVA Idea Competition* e Acompanhamento de Ideias/*startups*), mas internacionalizar mais estas actividades através da criação de parcerias estratégicas com outras universidades europeias (ou mesmo norte-americanas), que permitam troca de experiências e projectos conjuntos;
- Criar uma plataforma digital comum que agregue as iniciativas neste âmbito da Reitoria e das UO;
- Incentivar as UO a criarem programas de mentorado para os seus alunos tendo como mentores os *alumni* da NOVA.

Finda a apresentação dos Objectivos Estratégicos para a área do Ensino e Estudantes, apresentam-se 2 Objectivos Operacionais destinados a melhorar a gestão da área.

### ***Objectivo Operacional 1. Revisão dos Indicadores Estratégicos.***

Destina-se a adequar e robustecer a monitorização global do comportamento da NOVA na área do Ensino e Estudantes. Inclui: associar ‘nota de entrada’ aos indicadores de 1<sup>as</sup> opções na escolha dos cursos, 1.1. e 1.2.; associar aos indicadores de eficiência na diplomação, 1.3.1. e 1.3.2, informação extraída do SIMAQE ; associar ao indicador de empregabilidade, 3.4., informação extraída do OBIPNOVA; reformular o indicador 3.5., empreendedorismo, de modo a torná-lo um indicador sobre formação complementar dos estudantes; refinar o indicador de ensino em associação internacional, 4.4., de modo a visualizar os três ciclos de estudos (licenciaturas, mestrados e doutoramentos); criar o indicador “alunos estrangeiros inscritos na NOVA”.

### ***Objectivo Operacional 2. Reformulação da Missão dos SAS.***

Destina-se a adequar a missão dos SAS e, por consequência, as suas futuras actividades aos diversos aspectos da formação complementar dos estudantes nos quais se considera que o SAS deve participar.

---

## Secção 4 | 2ª Missão: INVESTIGAÇÃO

O conhecimento científico e tecnológico é, consensualmente, apontado como um dos principais pilares das dinâmicas de desenvolvimento económico, social e cultural das sociedades. Consciente desta estreita relação entre conhecimento e desenvolvimento, a UE aloca uma verba de €24,44 mil milhões, para o período 2014-20, ao primeiro dos três pilares do *Programa-Quadro Comunitário de Investigação & Inovação, H2020: Excellent Science*. Este pilar tem por objectivo apoiar: as actividades do *European Research Council (ERC)* relativas a investigação de ponta (as denominadas tecnologias emergentes e do futuro, como a inteligência artificial e a internet das coisas, conhecidas como *Future Emerging Technologies, FET*); as Acções Marie Skłodowska-Curie; e as Infraestruturas de Investigação europeias. Neste pilar, toda a investigação é financiada com base na excelência. O orçamento para cada uma destas actividades é: ERC: €13,09 mil milhões; FET: €2,70 mil milhões; Marie Skłodowska-Curie: €6,16 mil milhões; Infraestruturas de Investigação: €2,49 mil milhões.

O mais ambicioso objectivo expresso por esta política é reconduzir a Europa à liderança mundial na área da investigação científica e da inovação tecnológica. É relativamente consensual que são os EUA quem ocupa actualmente essa posição nesta área, tendo ultrapassado, na segunda metade do século XX, as posições ocupadas até então pela França, Reino Unido e Alemanha. A proporção de investigadores americanos em relação à população é de 15 em cada mil, enquanto que na Europa o número fica pelos 10 por milhar de habitantes. Uma importante diferenciação dos EUA face à UE é o facto das actividades associadas à ciência e tecnologia norte-americanas não estarem circunscritas ao mundo académico. Antes pelo contrário, apenas 20% dos investigadores exercem funções na universidade, enquanto que os restantes 80% estão ligados ao sector industrial. Esta realidade, traduz-se numa capacidade ímpar para conseguir a transferência de tecnologia da ciência para a indústria, criando impacto económico e social e enraizando a proximidade das universidades às comunidades em que se inserem e, num plano mais abrangente, às preocupações e ambições nacionais. Na Europa, o número de investigadores está distribuído igualmente entre as universidades e a indústria.

Em Portugal, para além de haver uma proporção reduzida de pessoas ligadas a esta área (apenas 3,5 investigadores por cada mil habitantes), há uma fraca absorção dos diplomados no sector empresarial. De facto, 90% destes

elementos exercem funções nas universidades, número bastante distante da média da UE, já para não falar da norte-americana, que é quase a inversa. E faz parte da política de desenvolvimento estratégico do actual Executivo considerar que será através do investimento na área da Ciência e Tecnologia que Portugal poderá apresentar um desenvolvimento coerente no futuro, tanto no aspecto económico como na qualidade dos seus produtos e serviços.

Neste contexto, deve ser referida a Resolução do Conselho de Ministros n.º 32/2016, de 3 de Junho, que aprova os termos de referência para a discussão pública da Agenda “Compromisso com o Conhecimento e a Ciência: o compromisso com o futuro” para os anos de 2016 a 2020. Nela pode ler-se que: “Portugal deve voltar a apostar no conhecimento como compromisso para o futuro<sup>32</sup>, recuperando a confiança no seu sistema de ciência e tecnologia e no seu ensino superior, bem como garantir a sua aproximação e presença activa na Europa da Ciência e do Conhecimento” (Presidência do Conselho de Ministros, 2016). Esta Agenda assume as metas do Plano Nacional de Reformas, designadamente no que se refere ao reforço do emprego científico e à convergência do investimento em I&D para a concretização das metas europeias.

No primeiro caso, Portugal tem como objectivo “realizar 3.000 novos contratos de investigador/docente para jovens doutorados”, proporcionando o rejuvenescimento das instituições científicas e de ensino superior. Este empenho do actual governo em reforçar a Ciência e a Tecnologia concretizou-se também de mais duas formas: num Contrato de Confiança, com a duração da legislatura, assinado entre o Governo e as Universidades Públicas dando sequência à Resolução “Compromisso com o Conhecimento e a Ciência”; e na publicação do novo regime jurídico de contratação de investigadores doutorados (DL n.º 57/2016, de 29 de Agosto) que tem por objecto: estimular o emprego científico e tecnológico em todas as áreas do conhecimento; bem como promover o rejuvenescimento do corpo docente e de investigação das instituições e, ainda, estreita articulação entre as actividades de I&D e as actividades de ensino, promoção do conhecimento e divulgação de ciência (Art. 1.º), irá permitir que os contratos de trabalho passem a ser o modo de vinculação normal para os doutorados que desempenham actividades científicas no âmbito de projectos e

---

<sup>32</sup> De acordo com a referida Agenda, ganhar esta aposta envolve quatro dimensões estratégicas. A primeira assenta nos **Recursos Humanos**, orientada por uma lógica de diversificação da formação para qualificar a população e de crescente reconhecimento de que o desenvolvimento do país depende, mais do que nunca, das pessoas, consideradas activos valiosos - sendo o seu valor, reconhecido no contexto de Capital Humano. A segunda assenta nas **Instituições** com o intuito de incentivar a modernização e diversificação do sistema de Ensino Superior português, bem como consolidar a organização institucional do sistema científico e tecnológico com base em práticas de avaliação adequadas à especificidade de cada instituição e estimulando a competitividade internacional. A terceira assenta na **Promoção de agendas temáticas de investigação e inovação**, de âmbito nacional e especialização regional, que devem ser identificadas e assumidas colaborativamente. A última é a **Dimensão Territorial**, que deve estimular a centralidade do conhecimento nas cidades e nas regiões, em estreita colaboração com os actores locais.

---

unidades de investigação, ficando a atribuição de bolsas de pós-doutoramento reservada para actividades de formação avançada pós-doutoral. Voltarei a ambos quando apresentar propostas de política de recursos humanos para a NOVA. De momento continuemos um pouco mais com a envolvente nacional nesta área.

Para financiar esta política o Governo reforçou com mais 10,5% face a 2016 a dotação orçamental total para Ciência, Tecnologia e Ensino Superior para 2017, totalizando agora €2.685,7 milhões. O orçamento específico para a I&D sobe de €503,7 milhões para €512,2 milhões, +1,7% face a 2016. E, para estimular o emprego científico e académico, a FC&T vai dispor de uma verba de €55,4 milhões, à qual se somam as verbas próprias das instituições científicas e académicas (MCTES, 2016d, pp. 9 e 11).

No âmbito do Plano Nacional de Reformas está previsto um financiamento de €606 milhões, dos quais €304 milhões a financiar por Fundos Estruturais<sup>33</sup>. Portugal tem como objectivo para 2020 alcançar um nível de intensidade em I&D entre 2,7% e 3,3% (dos quais 1,0% a 1,2% no sector público e 1,7% a 2,1% no sector privado)<sup>34</sup>. Registe-se que, no nosso país, a intensidade de I&D tem sofrido uma acentuada redução desde 2009, ano em que se atingiu o pico, com 1,58 % do PIB. Desde 2010 a redução tem sido contínua, registando-se apenas 1,29 % do PIB em 2015. A UE definiu como objectivo a atingir até ao final de 2020: investir pelo menos 3% do PIB em I&D.

Este conjunto de iniciativas certamente que contribui para tornar Portugal um país interessante para se fazer investigação e um parceiro relevante para futuros projectos de colaboração numa economia emergente globalizada e baseada no conhecimento. E a NOVA irá certamente responder ao seu melhor nível a esta importante oportunidade. A resposta que me proponho promover e apoiar, convocará tanto a chamada “investigação fundamental” como a sua transferência para a sociedade e para o tecido produtivo sob a forma de criação de valor. Acabámos, aliás, de ver que estes dois aspectos são duas faces de uma mesma moeda. É assim nos EUA, isso mesmo está expresso nas políticas e financiamentos da UE, e o mesmo se passa também em Portugal. Por razões de exposição viso aqui, sobretudo, a “investigação fundamental”, visto que reservo uma Secção autónoma, a seguinte, para a Criação de Valor, também chamada “3ª Missão” das Universidades. Faço-o consciente, como é óbvio, da estreita relação que existe entre ambas, apenas separáveis artificialmente<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> *Programa do XXI Governo Constitucional - Plano Nacional de Reformas: mais crescimento, melhor emprego, maior igualdade*, p. 114.

<sup>34</sup> *Programa do XXI Governo Constitucional - Plano Nacional de Reformas: mais crescimento, melhor emprego, maior igualdade*, p. 91.

<sup>35</sup> Acima, na “Apresentação da Candidatura e Visão” expliquei um pouco mais porque considero que abordar estas ‘duas faces da mesma moeda’ com objectivos estratégicos distintos mas complementares pode ser, nesta fase de desenvolvimento da NOVA, uma estratégia ganhadora. Não voltarei aqui ao tópico.

---

A importância da Investigação dificilmente pode ser exagerada: ela constitui a 2ª Missão da universidade e a NOVA é e deve continuar a ser uma universidade em que a investigação guia as restantes áreas de actividade. Guia o Ensino inculcando nos Programas de Estudo o espírito científico – baseado na curiosidade, no pensamento crítico, na evidência, na experimentação e na persuasão –, integrando, a diferentes níveis, os estudantes nos projectos de investigação em curso e dando-lhes a conhecer os resultados científicos obtidos em todo o Mundo e também na NOVA. Guia a inovação e a descoberta, visto que é isso que a investigação é, *par excellence*. Guia o impacto da NOVA na sociedade e na economia, sob a forma de investigação socialmente útil e comprometida, que promove transferência de conhecimento e de tecnologia, a disseminação de conhecimento e o apreço do cidadão não académico pela ciência e sua cultura.

Na NOVA como em todas as instituições em que se faz excelente investigação, esta realiza-se *bottom-up*: são os grupos de investigadores que elegem as suas agendas de investigação, constituem as suas redes colaborativas, captam investimento competitivo necessário, adoptam estratégias de networking e procuram a relevância internacional. Acresce que na NOVA, como em todas as universidades abrangentes, coexistem duas culturas científicas, que aliás convivem, não tanto como se poderia desejar, mas de modo muito salutar e enriquecedor até: uma mais ligada às chamadas ciências ‘duras’ e sua respectiva tecnologia, incluindo a medicina, e outra mais ligada às ciências sociais, incluindo a economia, a gestão e uma parte das ciências da saúde, e às humanidades, incluindo o direito. Que pode, neste contexto, fazer o Reitor para ajudar no desenvolvimento desta actividade hiperespecializada, intrinsecamente codificada, largamente diversificada e fundamental?

Julgo que pode fazer essencialmente três coisas: promover o alinhamento com as Grandes Agendas Internacionais sobretudo quando estas requerem abordagens pluridisciplinares que envolvem várias UO; estabelecer ‘pontes’ com vista a parcerias estratégicas entre instituições ou redes, sobretudo no plano internacional, quando isso for relevante para aumentar a escala da actividade de investigação da NOVA ou a sua abrangência multidisciplinar; assegurar a monitorização transversal da actividade científica em conformidade com os melhores padrões internacionais. Estes três tipos de acções resultam naturalmente das competências que os Estatutos conferem ao Reitor, responsabilizando-o em última instância pela qualidade da Investigação que se realiza na NOVA<sup>36</sup>.

Para vermos como é que, em concreto, se deverão formular os objectivos dessas futuras acções do Reitor, é adequado começar por analisar o que são os resultados da monitorização transversal da actividade científica segundo o Plano em vigor, pois daí retiraremos a informação necessária para uma formulação ambiciosa, mas realista, dos objectivos que, nos próximos 4 anos, devem dar

---

<sup>36</sup> Cf. *Estatutos da NOVA*, alínea k, do nº 1 do Art. 21º.

conteúdo à tripla actividade do Reitor. Começamos por ver o quadro de indicadores estratégicos para a área.

Quadro 4: Indicadores para a área “Investigação” na NOVA

Indicador	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Meta
2.1.	1156	1303	1303	1560	1819	2010	1908	2200
2.2.1.	1,03	1,09	1,09	1,19	-	-	1,22	1,20
2.3.	28,5%	28,5%	28,5%	30,8%	31,0%	29,7%	s.d.	35,0%
2.4.	-	-	-	-	75,0%	-	s.d.	75,0%
4.2.	30	51	51	95	109	126	s.d.	160
5.2.	18,4%	21,4%	21,4%	32,4%	28,2%	30,4%	s.d.	25,0%
5.3.	30,5%	24,1%	27,4%	27,8%	30,2%	26,3%	s.d.	40,0%

**Fonte:** UNL, 3º Relatório do Plano Estratégico 2012-2016. Monitorização de 2016, pp. 10, 12 e 13, completado por dados Pure&SciVal no que respeita a 2015, obtidos em 8 de Maio de 2017, junto do Gabinete de Apoio à Investigação da Reitoria.

Considerando o conjunto de **publicações científicas com arbitragem por pares e referenciadas em bases de dados internacionais** (indicador 2.1., prioritário), observa-se uma tendência crescente e continuada de 2009 a 2015, com 1.156 e 1.908 publicações, respectivamente, sendo que falta ainda carregar por parte da F&CT cerca de 400 publicações (certamente na esmagadora maioria indexadas). Tal levará, mesmo numa estimativa muito conservadora, a ultrapassar as 2.200 publicações. A manter-se em 2016, esta tendência significaria o cumprimento da meta proposta de 2.200 publicações. Aliás, a NOVA é responsável por aproximadamente 10% dos artigos científicos portugueses indexados na WoS<sup>37</sup>, o que é certamente notável.

Note-se, que o sistema de gestão de informação relativa à investigação na NOVA foi recentemente muito melhorado por iniciativa da Reitoria, tendo sido substituído o software Converis pelo Pure e este novo sistema foi conjugado com a base de dados SCival. A conjugação Pure+SCival permite a obtenção de diversos novos tipos de informação, actualizada ‘ao dia’. É, por exemplo, possível agora determinar quais são as principais universidades de todo o Mundo com as quais os cientistas da NOVA colaboram em co-autorias de publicações, quais as especializações por sub-áreas científicas em que os cientistas da NOVA têm um output ou um impacto acima de um determinado benchmark (nacional, europeu, mundial, constituído por um conjunto pré-seleccionado de universidades), qual o

<sup>37</sup> DGEEC, “Estatísticas. Ciência, Tecnologia e Inovação. Produção Científica”. Disponível em: <http://www.dgeec.mec.pt/np4/estatisticas/> e UNL, Relatório de Actividades 2015, pp. 98 e 104.

---

peso das publicações indexadas vs. a totalidade da produção científica da NOVA. Considero que alguns destes novos tipos de informação deverão originar novos indicadores, complementares dos que já temos.

Quanto ao ***impacto normalizado das publicações da base de dados da WoS*** (indicador 2.2.1., prioritário), regista-se um crescimento significativo no quadriénio de 2009/12 face ao anterior. É de notar também que, pelo menos desde 2006/09, este indicador tem sido superior a 1 (representando este número a média mundial), significando que a produção científica da NOVA tem apresentado impacto normalizado global (i.e., considerando todas as publicações e áreas científicas) superior à média mundial. Mais concretamente, se considerarmos o Estudo de Leiden (WoS) para o período 2011/14, temos 1.22 MNCS (*Mean-normalized citation score*); e se considerarmos a informação análoga que se obtém do SciVal (Scopus) para o período 2011/15, temos 1.33 FWCI (*Field-weighted citation impact*). No primeiro caso 22% acima da média mundial e 33% no segundo caso.

No sentido de promover o crescimento das publicações indexadas e do seu impacto, que era aliás o Objectivo Estratégico do actual Reitor para a Investigação da NOVA, foi criada a Fórmula de Avaliação de Desempenho em Investigação (FADI), constituindo o cálculo anual da performance das UO relativamente à FADI a base para a alocação de incentivos à investigação nas UO. Considero que a FADI é de conservar (com pequenas modificações) e que os incentivos ganham eficácia se forem recanalizados para alguns dos Objectivos Operacionais que refiro mais à frente.

No que diz respeito à ***percentagem de Unidades de Investigação (UI) classificadas com excepcional, excelente ou muito bom*** (indicador 2.4.), observa-se que o cumprimento da meta de 75% de UI avaliadas com as melhores classificações já foi atingida na última avaliação da FC&T, em 2015. Actualmente, a NOVA acolhe 40 UI, 15 das quais resultam de parcerias com outras instituições nacionais e as classificações obtidas pela NOVA situam-se claramente acima da média das universidades portuguesas.

A ***percentagem de despesa gasta em investigação relativamente à despesa total*** (indicador 2.3.), regista uma tendência ligeiramente crescente em 2012 e 2013 (com valores de 30,8% e 31,0%, respectivamente), vindo a registar uma redução significativa em 2014 (1,3 pontos percentuais), parecendo afastar-se decisivamente da meta proposta de 35% que deveria ser atingida em 2016. Contudo, a metodologia não é completamente sã, e voltarei a insistir neste aspecto mais adiante, na área dos Recursos Financeiros, onde este aspecto se torna crítico. Estamos a considerar uma percentagem – a percentagem de despesa gasta em investigação relativamente à despesa total – mas a despesa total não é um montante fixo de ano para ano, pode até ser muito variável. Deste modo, num ano em que se gaste muito menos que no ano anterior noutras áreas, pode *parecer* que se gastou muito mais que no ano anterior na investigação e vice-versa; mas, em ambos os casos isso pode ser errado. O indicador precisa,

---

pois, de ser rectificado, por exemplo, incluindo uma taxa de crescimento relativamente ao ano anterior.

Relativamente à Investigação deve também mencionar-se que o **número de projectos em Programas-Quadro da UE** (indicador 4.2.), que considero pertencer *prima facie* a esta área, apresenta um crescimento linear de 2009 a 2014, tendo durante este período de tempo a NOVA participado num total de 126 projectos. Actualmente, as UO da NOVA têm um total de 76 participações em 72 projectos do H2020; quer isto dizer que há projectos nos quais participam mais que uma UO da NOVA. A NOVA coordena 18 desses projectos. E, apesar dos valores agregados estarem ainda aquém da meta de 160 projectos que o Plano estabelece para 2015, a NOVA é mesmo assim a Universidade portuguesa com melhor desempenho (valores por ETI) e com maior financiamento nos dois primeiros anos do actual Programa-Quadro de Financiamento Europeu, que teve início em 2014<sup>38</sup>.

No âmbito dos projectos de grande porte, devem também mencionar-se as candidaturas da NOVA a projectos relativos às infraestruturas para a investigação. Tratam-se de grandes plataformas, com recursos e serviços associados, que as comunidades científicas utilizam para desenvolver investigação de ponta e inovação em áreas científicas específicas, das Ciências Médicas e Biológicas, às Engenharias e às Ciências Sociais e Humanidades; e incluem equipamento científico, conjuntos de instrumentos científicos, colecções e outros recursos baseados no conhecimento, arquivos e dados científicos, sistemas computacionais e de programação, redes de comunicação. Fulcral para qualquer infraestrutura de investigação é a capacidade de prestar serviços às comunidades científica, educacional, empresarial e industrial e por esta via se assegura também uma ponte entre a 2<sup>a</sup> e a 3<sup>a</sup> Missões da Universidade.

A UE financia estas infraestruturas, ao longo do período de programação 2014-2020, criando uma sinergia entre três tipos de financiamentos: o H2020, através do já referido Pilar *Excellent Science*, os *European Structural and Investment Funds (ESI Funds)*, que englobam 5 fundos diferentes<sup>39</sup>, e os orçamentos de estado dos países membros. Deste modo, os financiamentos mais expressivos para infraestruturas de investigação são atribuídos, não tanto a consórcios institucionais, mas sobretudo aos Estados-Membros e executados através de programas co-financiados a nível nacional e pela UE; embora haja também ‘calls’ que permitem candidatura directa por parte de consórcios de instituições, e.g., no âmbito do H2020.

As infraestruturas de investigação são monitorizadas a nível da UE, pelo *European Strategic Forum on Research Infrastructures*, ESFRI, criado em 2002,

---

<sup>38</sup> GPPQ, “Financiamento em Projectos submetidos em nome das Universidades”. Disponível em: <http://www.gppq.fct.pt/h2020/> e UNL, *Relatório de Actividades 2015*, p. 99 e UNL, *Relatório de Actividades 2016*, pp. 85-86.

<sup>39</sup> Ver: [https://ec.europa.eu/research/infrastructures/index\\_en.cfm?pg=esi](https://ec.europa.eu/research/infrastructures/index_en.cfm?pg=esi).

---

que contribui para uma abordagem estratégica na definição de políticas para esta área produzindo o *Roteiro Europeu de Infraestruturas de Investigação* e lançando convites periódicos aos Estados-Membros para apresentação de projectos a incluir no Roteiro. A próxima actualização deverá ser publicada em 2018<sup>40</sup>, sendo o prazo para apresentação de propostas 31 de Agosto de 2017.

Neste âmbito, a FC&T portuguesa, lançou em 2013 um concurso público para a selecção de Infraestruturas de Investigação a integrar no *Roteiro Nacional de Infraestruturas de Investigação de Interesse Estratégico (RNIE)*. Pretendia-se, então: avaliar as infraestruturas de investigação nacionais, com vista à criação de um roteiro de infraestruturas consideradas de interesse estratégico; planear num horizonte de médio-longo prazo (igual ou superior a 6 anos) o investimento de natureza estratégica em infraestruturas de investigação, desencorajando redundâncias e fomentando sinergias; priorizar o financiamento, identificar as áreas e os potenciais projectos beneficiários. Desta iniciativa resultou uma base de dados nacional das infraestruturas de investigação, que já está disponível para consulta no sítio da FC&T na internet. Foi, assim, possível incluir Portugal no grupo de países europeus que têm produzido os seus roteiros nacionais, alinhados com o ESFRI.

São já 40 as infraestruturas incluídas no *RNIE* e distribuídas por 7 áreas<sup>41</sup>. A NOVA participa em 5 dessas áreas: *Ciências Médicas e Biológicas* (12 candidaturas; 3 recomendações para integração no *RNIE*); *Infraestruturas Digitais* (2 candidaturas; 1 recomendação para Integração no *RNIE*); *Materiais e Estruturas Analíticas* (3 candidaturas; 1 recomendação para Integração no *RNIE*); *Ciências Físicas e Engenharias* (3 candidaturas; 1 recomendação para Integração no *RNIE*); *Ciências Sociais e Humanidades* (3 candidaturas; 2 recomendações para Integração no *RNIE*). Todas as candidaturas recomendadas para integrar o *RNIE* foram objecto de um financiamento muito significativo.

O desenvolvimento da investigação de excelência e da inovação pressupõe a existência de infraestruturas de investigação de ponta, que reúnam recursos humanos e materiais com capacidade para a resolução de problemas cada vez mais complexos, em todos os domínios científicos e favorecendo também abordagens interdisciplinares. Por esta razão, este aspecto deverá ser considerado nos Objectivos Estratégicos para a investigação na NOVA.

Passando agora dos recursos infraestruturais para os recursos humanos, considero que os indicadores relativos aos ***bolseiros de pós-doutoramento*** (indicador 5.2.) e aos ***bolseiros de doutoramento*** (indicador 5.3.), pertencem,

---

<sup>40</sup> Cf. *Actualização do Roteiro ESFRI, 2018*. Disponível em <http://www.fct.pt/>.

<sup>41</sup> Cf. *Portuguese Roadmap of Research Infra-structures 2014-2020*. Disponível em: <http://www.fct.pt/>.

---

*prima facie*, à área da Investigação<sup>42</sup>; tal como também pertencerão os bolseiros ERC (ou outros similares), que por enquanto não têm indicador no Plano. Os primeiros registaram uma descida no ano lectivo de 2013/14 relativamente ao ano anterior (-4,2%), mas voltaram a crescer no ano lectivo de 2014/15 (+2,2%), tendo atingido o valor de 30,4%; sendo, por isso, o quarto ano consecutivo com um resultado acima da meta estabelecida: 25%. Contudo, o problema da informação ser dada em percentagem, sem taxa de crescimento, verifica-se também aqui.

Já, relativamente aos segundos, a tendência de crescimento registada de 2011/12 a 2013/14, foi fortemente contrariada em 2014/15, com apenas 26,3% de estudantes com bolsa relativamente ao total de estudantes de doutoramento, o que impossibilita o cumprimento da meta estabelecida em 40%. Este aspecto é crucial para garantir a qualidade e a ‘tracção’ dos nossos programas doutorais, e merece reflexão urgente por parte da universidade, tanto mais que a actual política da FC&T é explícita em deixar ‘extinguir’ os chamados ‘Doutoramentos FC&T’. E, como se sabe, estes são/eram programas de doutoramento das universidades com o ‘selo de qualidade’ FC&T, o qual se traduzia, entre outros aspectos, num número interessante de bolsas de doutoramento dedicadas a cada um desses programas doutorais. Recorre aqui o problema metodológico da percentagem sem taxa de crescimento.

Para além dos indicadores do Plano relativos aos recursos humanos para a investigação, há ainda mais dois tipos de recursos humanos para esse fim que merecem destaque: o **Investigador FC&T** e o **Bolseiro ERC**. No último concurso para Investigador FC&T, que decorreu em 2015, os resultados obtidos pela NOVA foram equivalentes ao concurso do ano anterior, mantendo-se a melhoria em relação aos anos 2012 e 2013. Actualmente, a NOVA representa cerca de 15% do total de contratos celebrados ao nível nacional<sup>43</sup>. Na ausência, como se verifica actualmente, de uma decisão firme da FC&T relativamente à manutenção ou substituição deste tipo de concursos, considero que não será de lhe atribuir um indicador.

Relativamente às Bolsas ERC (*European Research Council*), é de assinalar que, desde o seu início em 2009, os investigadores da NOVA obtiveram um total de 12 bolsas colocando a Universidade claramente acima da média nacional e perfazendo aproximadamente €17 milhões: 8 *Starting Grant*; 2 *Consolidator Grant*; 1 *Advanced Grant*; 1 *Proof of Concept*<sup>44</sup>. Estas bolsas dão lugar, consistentemente, a uma ‘call’ anual e pelo prestígio, competitividade e montante que envolvem, merecem um indicador autónomo, e não o tem ainda.

---

<sup>42</sup> Reserva para a área dos Recursos Humanos apenas os elementos com contratos de trabalho com a NOVA, o que não é o caso dos ‘post-docs’ nem, por maioria de razão, dos bolseiros de doutoramento; embora sejam, obviamente, recursos humanos valiosíssimos.

<sup>43</sup> UNL, Relatório de Actividades 2016, p. 116.

<sup>44</sup> UNL, Relatório de Actividades 2016, p. 118.

---

Dada a competitividade dos programas de financiamento actuais, a NOVA criou, em 2014, o Programa de Capacitação de Investigadores TALENT@NOVA; e, em 2016, iniciou a preparação de uma estratégia institucional de apoio a candidaturas para bolsas Marie Sklodowska-Curie, com uma *Master Class* para eventuais candidatos, que irá ter lugar ainda em 2017. Estas e outras iniciativas que visem a identificação e o desenvolvimento do talento na NOVA deverão certamente continuar e ser mais desenvolvidas.

Em suma, na área da Investigação os resultados da NOVA são notáveis, a investigação tem vindo a crescer, tanto a nível qualitativo como quantitativo, sendo justo dizer que este é certamente um dos nossos aspectos mais fortes. Em conformidade com esta análise, a minha proposta de Objectivos Estratégicos 2017-21 para esta área é a seguinte.

### ***Objectivo Estratégico 1. Especialização Inteligente na Investigação.***

A NOVA deverá identificar explicitamente, tornar salientes e desenvolver estrategicamente as suas áreas de especialização relativamente à investigação, possivelmente aquelas nas quais dispõe de maiores competências especializadas. Isso deverá ser feito, pelas UO, considerando os seus recursos efectivos nessas áreas, a avaliação internacional/FC&T a que tenham sido sujeitas, a actividade e o impacto desses recursos e a própria estratégia de desenvolvimento das UO.

Considerando os seus interesses específicos, cada área de especialização identificada promoverá:

- O alinhamento das suas agendas científicas com as do país e da UE;
- O desenvolvimento de abordagens interdisciplinares dessas agendas através de parcerias estratégicas entre as UO da NOVA e outras instituições ou grupos, nacionais ou estrangeiros;
- A captação de grandes financiamentos para investigação fundamental na área, nomeadamente da UE;
- Uma articulação com o Ensino da NOVA, nomeadamente através dos 2<sup>os</sup> e, sobretudo, dos 3<sup>os</sup> ciclos;
- A ligação da actividade da área a 'zonas de transferência de conhecimento e tecnologia' (3<sup>a</sup> Missão).

A NOVA exerce a sua actividade no espaço nacional e europeu, ambos altamente especializados e competindo com grande intensidade por recursos de

---

todo o tipo (financiamento, pessoas, equipamentos). A melhor forma de competir é colaborar. Para existir colaboração efectiva é necessário o reconhecimento de competências especializadas. A concretização deste objectivo terá impacto positivo em todos os indicadores estratégicos da área da Investigação.

Antes de passar às Medidas que proponho adoptar para realizar este Objectivo, e que deverão ser consensualizadas com as UO, considero importante sublinhar dois aspectos.

Primeiro, a actividade de investigação ocorre, como disse já, sempre bottom/up e é a actividade mais escrutinada, nacional e internacionalmente, em qualquer universidade, sendo avaliada com indicadores bem identificados, pelo menos por comunidade científica. Sendo assim, aquilo que proponho com este Objectivo não é escrutinar grupos, unidades de investigação ou, muito menos, investigadores. É identificar *as áreas científicas específicas* nas quais esses grupos, unidades de investigação ou investigadores já trabalham, destacá-las e incentivar o seu desenvolvimento estratégico a bem da NOVA e dos próprios grupos que nelas trabalham.

Segundo, a identificação de áreas estratégicas não obsta a que outras áreas venham a ser desenvolvidas, nem implica que qualquer outra área em desenvolvimento seja, de qualquer modo, marginalizada. O desenvolvimento dessas outras áreas estará sempre, e só, dependente da actividade daqueles que nela trabalham e da importância que tenham para cada UO. Desde que essas condições se verifiquem serão certamente apoiadas, desde que esse apoio seja solicitado.

Agora as Medidas:

- 'Mapeamento Científico' da NOVA, usando a ferramenta Pure+SciVal eventualmente completada por outra relevante, a fazer pelas UO com a coordenação do Colégio de Directores e do Vice-reitor para a área da Investigação;
- Consensualização de áreas de especialização estratégica por UO;
- Cátedras dedicadas a algumas dessas áreas, ou outras formas análogas de financiamento, através de parcerias estratégicas com empresas, fundações ou outras instituições apropriadas, ou ainda de recursos da NOVA;
- Captação de investigadores de reconhecido mérito internacional ou jovens com um curriculum com perfil internacional e elevado potencial, para intensificar as frentes de investigação;
- Incremento de parcerias estratégicas internacionais e nacionais com instituições/grupos com perfil relevante para as áreas de especialização estratégica identificadas;

- 
- Suplemento de Bolsas de Doutoramento para as áreas de especialização estratégica a conceder seja pela Reitoria, em conformidade com os interesses manifestados pelas UO, seja pelas próprias UO ou suas parceiras estratégicas.

***Objectivo Estratégico 2. Aumento do N.º de Publicações Indexadas (Scopus & WoS) e do seu Impacto Normalizado.***

Era, e a meu ver bem, o objectivo estratégico expresso na Candidatura do actual Reitor para a área da Investigação. Deriva directamente da Missão e, caso ocorra, tem efeitos benéficos transversais no cumprimento da Missão e na relevância internacional da NOVA. Promove directamente a boa performance dos indicadores 2.1. e 2.2.1.

Como principal medida, proponho a aprovação de um *Regulamento de Incentivos à Publicação Científica*, transversal a todas as UO, mas com margem para adaptação ao contexto e às comunidades científicas específicas de cada uma delas.

***Objectivo Estratégico 3. Aumento do N.º e Montante de Projectos Financiados com Fundos Internacionais (UE e outros).***

Destina-se à sustentabilidade financeira da actividade científica e ao aumento da relevância internacional da Investigação da NOVA. Promove directamente a boa performance do indicador 4.2.

Para realizar este objectivo proponho a adopção das seguintes Medidas:

- Apoio, das UO e Reitoria, ao processo administrativo das candidaturas;
- Presença activa da NOVA em Bruxelas, e junto do Comissariado da UE respectivo, tirando partido da nossa pertença à rede *Young European Research Universities, YERUN* (que tem já o seu secretariado em Bruxelas);
- Aprovação de um *Regulamento de Incentivos à Submissão de Candidaturas a Projectos*, transversal a todas as UO – com a percepção de uma fracção dos *overheads* por parte das equipas e, em especial, do Investigador Principal –, mas com margem para adaptação ao contexto e às comunidades científicas específicas de cada uma delas.

---

**Objectivo Estratégico 4. Aumento do N.º de Publicações Indexadas com Co-autorias Internacionais.**

Destina-se ao aumento da relevância internacional da investigação na NOVA e a desenvolver o trabalho colaborativo, não só com instituições de investigação, mas também com empresas, que se considera fundamental. Vale a pena dar um exemplo: tive ocasião de fazer um pequeno levantamento<sup>45</sup> sobre o impacto de alguns autores da NOVA, que tinham trabalho em co-autoria com investigadores de universidades da rede YERUN; o impacto desses autores, tanto da NOVA como das outras universidades, quando publicam individualmente é sempre inferior, às vezes chegando até -0,8 do impacto que têm as suas publicações em co-autoria (e.g., passa de 1,4 para 2,2). Como é óbvio, este objectivo promove directamente a boa performance do indicador sobre a investigação colaborativa; indicador agora inexistente, mas a criar.

Para realizar este objectivo proponho a adopção das seguintes Medidas:

- Aprovação de um *Regulamento de Incentivos à Publicação Científica Colaborativa*, transversal a todas as UO, mas com margem para adaptação ao contexto e às comunidades científicas específicas de cada uma delas;
- Instituição de um Prémio de Colaboração Internacional da NOVA, a atribuir anualmente pela Reitoria eventualmente em parceria com uma instituição externa.

Esclarece-se que os três Regulamentos mencionados nos Objectivos 2-4, serão naturalmente agregados num só: *Regulamento de Incentivos à Actividade Científica*; apresentou-se a sua decomposição em três para tornar perspicua a associação da respectiva medida ao correspondente objectivo. Todas as medidas associadas aos objectivos estratégicos poderão ser complementadas por outras a adoptar por cada UO, caso estas assim o entendam e no âmbito da sua estratégia de desenvolvimento.

**Objectivo Estratégico 5. Aumento do N.º de 'Projectos Semente' entre UO.**

Destina-se a desenvolver a comunicação entre as várias culturas científicas, a capacidade interdisciplinar e a relevância internacional da investigação na NOVA, com especial incidência nos jovens professores e investigadores, visto que é a estes que o Prémio se destina. Estimula também a investigação colaborativa.

---

<sup>45</sup> Com o precioso auxílio do Dr. Tiago Guedes e usando o Pure+SciVal.

---

A principal medida a adoptar para a realização deste objectivo consiste na reformulação e reforço financeiro do Prémio de *Investigação Colaborativa Santander Totta/NOVA*, cuja 10ª edição ocorre este ano, de modo a que as suas 'calls' incluam obrigatoriamente: um tópico da Agenda da UE para o Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo, pelo menos três UO da NOVA e pelo menos um parceiro internacional.

### ***Objectivo Estratégico 6. Apoio ao Talento.***

Este objectivo visa fixar, fazer progredir e captar jovens de grande talento e elevado potencial para desenvolver investigação, eventualmente ligada também ao ensino avançado, na NOVA. Este objectivo é fundamental para levar a cabo investigação de excelente qualidade e de grande relevância internacional. Para mais, a NOVA tem uma responsabilidade muito especial com os seus jovens doutores e pós-docs visto que, como vimos já, é particularmente bem sucedida em termos nacionais e até internacionais a captar jovens recursos (pós-docs, investigadores FCT, ERCs e outros) para a investigação. Dados os tempos difíceis por que o país passou, por vezes não foi possível mantê-los. Como referi, o actual Governo e, em particular, o MCTES, tem publicado legislação e tomado diversas iniciativas, com vista a combater a precarização nos primeiros estádios da investigação. Este objectivo destina-se quer a apoiar o cumprimento da responsabilidade da universidade para com os jovens talentos da NOVA e mesmo a atrair vários outros, nacionais e estrangeiros; quer a desenvolver, por parte da NOVA e em consonância com o Contrato de Confiança, esse combate à precarização.

Para realizar este objectivo proponho a adopção das seguintes Medidas:

- Fazer o levantamento do que há dos jovens talentos da NOVA, seus perfis disciplinares, competências e situação contratual;
- Incentivar a contratação por parte das UO, na medida das suas disponibilidades, de novos recursos para a investigação e, em percentagem repartida, para o ensino, em regime de contrato individual de trabalho, tirando partido das possibilidades abertas pela recente transformação fundacional da NOVA;
- Criar um Regulamento que enquadre o Estatuto do Investigador em regime de contrato individual de trabalho e permita que uma percentagem do seu tempo seja também alocada ao ensino – este regulamento será transversal a todas as UO, mas adaptável às situações de cada uma delas;

- Criar uma plataforma TALENT@NOVA, de candidatura voluntária por parte de todos os jovens investigadores da NOVA e mesmo externos, mas de aceitação reservada para aqueles cujo curriculum revele muito elevada qualidade, e promover através dessa plataforma encontros periódicos, grupos *ad hoc* de discussão *on line*, e ‘think tanks’ sobre tópicos de grande interesse para os inscritos na plataforma (e.g., candidaturas a bolsas e projectos, tópicos da Agenda europeia para a investigação, legislação e oportunidades de emprego, etc.);
- Dar continuidade, e ampliar, o Programa TALENT@NOVA, mantendo-lhe a valência de programa preparatório para candidaturas a bolsas de elevado montante e competitividade (e.g., ERC), mas dotando-o da valência de desenvolvimento de talento/carreira para os recipientes dessas bolsas (aliás, algo que já estava na intenção da actual Equipa Reitoral);
- Dar continuidade, e ampliar, a iniciativa da *Master Class* no âmbito do programa Marie Sklodowska-Curie, complementando as *Master Class* com a inclusão dos candidatos seleccionados numa versão adaptada do Programa TALENT@NOVA, vertente *ex ante*, que inclua o futuro orientador;
- Divulgar internacionalmente de forma eficaz a Plataforma e o Programa TALENT@NOVA, em todas as suas vertentes.

### ***Objectivo Estratégico 7. Promover uma Cultura de Investigação Científica.***

Este objectivo visa apoiar a NOVA no cumprimento da sua responsabilidade social e, também, ajudar a difundir internamente a cultura científica. Como vimos já, e não obstante a escassez de recursos, o Estado Português, financia anualmente com uma verba significativa a investigação científica. Faz, por isso, parte da responsabilidade social das IES, recipientes que são de uma grande parte dessa verba, divulgar junto das cidadãs e cidadãos a actividade desenvolvida nesta área, implicando-os de algum modo nessa actividade e disseminando os seus resultados. Por outro lado, a difusão interna da nossa investigação, sobretudo junto dos estudantes mais jovens, e a participação activa destes na cultura científica da NOVA, faz também parte da responsabilidade da universidade. Este objectivo pretende compatibilizar estes dois aspectos, promovendo-os conjuntamente.

Para realizar este objectivo proponho a adopção das seguintes Medidas:

- 
- Adaptação da política transversal sobre Ciência Aberta (*Open Science, Open Data*, repositório<sup>46</sup>) às actuais necessidades e implementação célere dessa política, tornando a comunidade científica mais aberta, mais transparente, mais colaborativa e mais interligada – possivelmente será uma política dual, traduzida, por um lado, no robustecimento do Pure, por outro, no desenvolvimento do RUN de modo a satisfazer as condições que venham a ser adoptadas a nível nacional<sup>47</sup>;
  - Criação de uma Feira Anual “A Ciência na NOVA”, aberta ao público e amplamente divulgada, com stands onde se apresentam unidades de I&D e/ou projectos financiados, se visualizam vídeos sobre aspectos escolhidos da actividade científica, se fazem debates informais sobre temas científicos com relevância social com a presença de especialistas, entre vários outros eventos – na organização desta feira participarão activamente os estudantes da NOVA;
  - Criação de MOOC (*Massive Open Online Courses*) ou outros modelos de cursos em *stand-alone* semelhantes, em inglês e em português, em áreas de excelência em investigação. Como ponto de partida, serão contactados os bolseiros ERC da NOVA, incentivando-os a criarem pequenos cursos online (*Masterclasses*) nas suas áreas “premiadas” de investigação. Do ponto de vista dos investigadores, estes cursos contribuem para a “*Dissemination and Exploitation*” dos seus projectos;
  - Produção de uma *Newsletter* e de uma Revista *online* para divulgação da investigação na NOVA, contendo vídeos, entrevistas e notícias relevantes;
  - Criação de um Ciclo de Debates sobre “O Papel da Ciência no Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo” com a presença de cientistas da NOVA e de cientistas convidados;
  - Concessão de bolsas de iniciação à investigação de curta duração (previstas no Regulamento do Bolseiro da FC&T) a estudantes dos 1<sup>os</sup> e 2<sup>os</sup> Ciclos para que estes possam participar nas diversas actividades acima descritas ou em actividades de iniciação à investigação das unidades de I&D e/ou em projectos de investigação.

### ***Objectivo Estratégico 8.***

#### ***Promover o Desenvolvimento de Infraestruturas para a Investigação.***

---

<sup>46</sup> Respeitando, obviamente, os embargos legais.

<sup>47</sup> Tendo as questões de autenticação e conectividade entre ambos os sistemas sido recentemente resolvidas no âmbito da NOVA.

---

Este Objectivo visa apoiar a NOVA e as suas UO no desenvolvimento de infraestruturas que sejam consideradas estratégicas para a sua actividade na área da Investigação e, também, da 3ª Missão (ver Secção seguinte nesta Candidatura). Expliquei acima, com algum detalhe, a importância destas infraestruturas, bem como os financiamentos que a UE e Portugal disponibilizam periodicamente para as desenvolver. Sendo um objectivo de suporte geral da Missão, ele é suficientemente importante para ser considerado estratégico e não simplesmente operacional, visto que condiciona e muito o modo como a Missão pode ser realizada.

Para realizar este objectivo proponho a adopção das seguintes Medidas:

- Mapeamento das Infraestruturas de Investigação da NOVA, tanto as que estão dentro do *RNEI* como outras consideradas relevantes, com descrição das suas funcionalidades;
- Levantamento das necessidades futuras relativas a Infraestruturas de Investigação para a NOVA, nomeadamente considerando as suas áreas de especialização inteligente;
- Estabelecimento de parcerias estratégicas, nacionais e estrangeiras, relativamente ao uso de infraestruturas de investigação e, crucialmente, à candidatura a fundos para desenvolvimento dessas infraestruturas;
- Preparação atempada dessas candidaturas.

Finda a apresentação dos Objectivos Estratégicos para a área da Investigação, apresentam-se 2 Objectivos Operacionais destinados a melhorar a gestão desta área.

### ***Objectivo Operacional 1. Revisão dos Indicadores Estratégicos.***

Destina-se a adequar e robustecer a monitorização global do comportamento da NOVA na área da Investigação. Inclui: reorganizar os indicadores já existentes, trazendo para esta área os indicadores 4.2. (projectos com financiamento internacional), 5.2. e 5.3. (bolseiros); complementar o indicador 4.2., desagregando-o em 4.2.1. “número de projectos” (igual ao actual) e 4.2.2. “montante global do financiamento” (em falta); enriquecer o indicador 2.2.1., passando a considerar além do MNCS (*Mean-normalized citation score*) da WoS, também o FWCI (*Field-weighted citation impact*) da Scopus; rectificar, através de associação de uma taxa de crescimento, a metodologia subjacente aos

indicadores com percentagem (2.3., 5.2, 5.3.)<sup>48</sup>; e criar pelo menos dois novos indicadores: um para publicações em co-autoria internacional destinado a motivar o trabalho colaborativo, outro para bolsas ERC e outras análogas.

***Objectivo Operacional 2. Criação de uma Rede de Gestão de Ciência na NOVA.***

Destina-se a promover a circulação de informação, a partilha de experiências e, sendo o caso, a conjugação de esforços, mantendo por completo a autonomia dos processos de decisão (que estão nas UO ou mesmo nas unidade de I&D). Inclui três medidas: a criação da rede de gestores de ciência, através de uma plataforma digital e de encontros periódicos; a preparação de candidaturas conjuntas a fundos estratégicos; a produção anual de informação relativa aos indicadores de investigação contidos no Plano Estratégico para 2017-21, acompanhada de informação relativa a outras universidades consideradas como *benchmark* para a NOVA e de informação relativa às áreas identificadas como sendo de Especialização Estratégica – esta informação, uma vez validada pelas UO, será objecto de discussão estratégica em sede de Colégio de Directores.

---

<sup>48</sup> Só não se considera relevante esta rectificação para o indicador 2.4.

---

## Secção 5 | 3ª Missão: CRIAÇÃO DE VALOR

Esta Secção aborda a chamada “3ª Missão” da Universidade e procura equacioná-la no contexto da NOVA, projectando-a também para os próximos 4 anos.

A 3ª Missão tem tido nos últimos 15 anos uma importância crescente na, e para a, vida das Universidades, sobretudo das que são uma referência mundial. Hoje é uma área de actuação essencial, e deverá sê-lo tanto mais quanto a universidade em questão for, como a NOVA é, uma universidade pública: genericamente, ela diz respeito ao impacto que o ensino mas, sobretudo, a investigação que se realiza ‘em casa’ tem ‘fora dela’, no tecido económico e social. É claro que a formação de estudantes pela universidade com os conhecimentos e as competências adequadas à vida activa é já um primeiro, e fundamental, contributo. É claro que a presença de investigadores da universidade em sólidas redes de conhecimento e com publicações em revistas e editoras nacionais e internacionais com grande impacto nas comunidades científicas, é já um contributo efectivo para o avanço do conhecimentos nas diversas áreas.

Mas, por assim dizer, na área de actuação da 3ª Missão, muda quem ‘faz a agenda’: aqui, não cabe à Universidade dizer quais são as matérias a ensinar ou os problemas a investigar e como fazê-lo, esses são os objectos das suas 1ª e 2ª Missões, respectivamente; aqui, cabe à Universidade perceber quais são os desafios e os problemas que a sociedade ou o tecido produtivo enfrentam, estes é que ‘fazem a agenda’ desta área de actuação; e, depois, cabe à Universidade utilizar os conhecimentos a que tem acesso no sentido mais amplo do termo – aqueles que já produziu, aqueles aos quais tem acesso, ou aqueles que é capaz de vir a produzir especificamente para o tópico da ‘agenda’ em questão – e contribuir para melhorar o estado desse tópico. É esse contributo que representará, *prima facie*, a utilidade do conhecimento residente na, ou produzido pela, Universidade. E essa utilidade mede-se pelo acréscimo de valor que esse conhecimento, devidamente adaptado, trouxe a um certo processo social, ou a uma certa cadeia produtiva.

Atestando, de algum modo, a flexibilidade e a abrangência deste processo de criar ou acrescentar valor a processos económicos ou sociais pré-existentes, a própria designação da área foi sofrendo evolução: “investigação aplicada”, depois “transferência de tecnologia”, depois ainda “transferência de conhecimento”, por

---

fim e numa perspectiva que engloba todas as anteriores e deixa em aberto outras ainda, “3ª Missão” ou, por extenso, “Criação de Valor Económico e Social”. É óbvio que esta evolução da designação traduz uma tendência inclusiva, hoje pertencem à 3ª Missão: a sintetização de uma nova molécula que sirva como princípio activo de um medicamento eficaz para combater a malária; uma inovação tecnológica que contribua para tornar a circulação automóvel mais ‘limpa’; o redesenho de um sistema nacional de saúde de forma a torná-lo mais eficaz e solidário; um estudo sobre como regular a actividade bancária para prevenir crises como a de 2008; um estudo sobre valores e práticas de uma cultura, que contribua para a comunicação intercultural e, por essa via, menorize o risco de conflitos. Os exemplos poder-se-iam multiplicar *ad libitum*. Considero, contudo, que sobre os aspectos da 3ª Missão ilustrados através dos últimos três exemplos que agora dei, já fiz propostas de acção suficientes, no que respeita à NOVA, quando tratei, na 2ª Opção Estratégica, das Plataformas NovaSaúde e NovaPolis, onde a questão da criação de valor social é crítica. Senda assim, vou concentrar-me nesta Secção mais na parte relativa à inovação tecnológica, e apenas no final da Secção voltarei a falar da parte relativa à inovação social, levantando a questão acerca da métrica adequada para monitorizar o seu impacto (cf., Objectivo Estratégico 1).

Consciente da importância da inovação tecnológica, que, aliás, pretende liderar, a UE aloca uma verba de €17 mil milhões, para o período 2014-20, ao segundo dos três pilares do *Programa-Quadro Comunitário de Investigação & Inovação*, H2020: *Industrial Leadership*. Este pilar tem por objectivo principal incentivar o aumento da competitividade da indústria europeia e apoiar a liderança nas *Key Enabling Technologies (KET)*.

As temáticas abordadas neste pilar são: *Nanotecnologias* – desenvolver novos nano-materiais e nano-tecnologias em múltiplas disciplinas, estudar a sua sustentabilidade e a dimensão social; *Materiais avançados* – desenvolver materiais com novas funcionalidades e melhor desempenho, com maior eficiência energética e menor impacto ambiental; *Biotecnologias* – processos e materiais inovadores e sustentáveis em diversos sectores, incluindo agricultura, alimentação, florestas, química industrial e saúde; *Processo de Fabricos Inovadores* – fábricas do futuro, edifícios energeticamente eficientes, soluções sustentáveis em indústrias intensivas em consumo de energia, novos modelos de negócio sustentáveis; *TIC* – microelectrónica, computação da próxima geração, internet do futuro, robótica, fotónica; *Tecnologias Espaciais* – desenvolver e explorar as infraestruturas espaciais para satisfazer as necessidades da Europa.

O H2020, que tem vários subprogramas, permite, também, a criação de parcerias ambiciosas e duradouras entre os sectores público e privado sob a forma de *Joint Technology Initiatives (JTI)*. As 5 JTI criadas no então 7º Programa-Quadro, período 2007-2013, continuam no H2020: nos domínios da aeronáutica (Clean Sky), investigação farmacêutica (Iniciativa Medicamentos Inovadores), Pilhas de Combustível e Hidrogénio (PCH), Sistemas Informáticos Incorporados (ARTEMIS) e Nanoelectrónica (ENIAC). A JTI sobre Bioindústrias é uma nova

---

iniciativa. Ao combinar financiamentos público e privado, estas parcerias na área da investigação industrial pretendem assegurar a liderança da indústria europeia em áreas de importância estratégica para a competitividade e o bem-estar dos cidadãos. Além disso, as JTI visam criar condições para que a Europa possa atrair os mais talentosos, através do aumento substancial de financiamento e do estímulo ao investimento interno na área da investigação. As JTI estão abertas a um vasto leque de empresas de toda a Europa, incluindo PME's, e todos os tipos de organismos de investigação podem candidatar-se a financiamento.

Outros projectos podem vir a ser financiados no período 2014-2020. Por exemplo, no âmbito do Fast Track to Innovation (*FTI*), um instrumento piloto, lançado em 2015, que pretende acelerar o processo de comercialização de ideias e conceitos inovadores. Com este instrumento, a UE tenciona fomentar a criação de valor via lançamento de produtos, serviços e processos atractivos e inovadores, reduzindo o tempo entre a ideia e a entrada no mercado e, desta forma, aumentar a participação na indústria de PME's de alta tecnologia. Dirige-se a propostas de acções de inovação ligadas a qualquer área de tecnologia e qualquer entidade jurídica pode participar. As 'calls' FTI estão abertas em permanência existindo 3 fases de avaliação por ano.

Neste contexto, deve também referir-se o *European Institute for Innovation and Technology (EIT)* – constituído em 2008 – que tem como objectivo a criação integral do ciclo de inovação e conhecimento, desde a educação, passando pela investigação e pela inovação, até ao empreendedorismo e ao mercado. O EIT ajuda as empresas e as instituições de ensino e de investigação a trabalharem em conjunto para criar um ambiente propício à inovação e ao espírito empresarial na Europa, por exemplo através da criação das *Knowledge Innovation Communities (KIC)*. Existem actualmente 6 KICs: *KIC Sustainable Energy*, *KIC Digital: Information and Communication Technologies* e *KIC Climate Change*, as três criadas em 2008; *KIC Health Living and Active Ageing* e *KIC Raw Materials*, criadas em 2014 e *KIC "Food4Future"*, lançada em 2016. O EIT lançou recentemente uma acção preparativa para lançamento das 'calls' para novas KIC nas áreas: "*Urban Mobility: smart, green and integrated transport*" e "*Added value Manufacturing*"; estas "call" serão abertas no quarto trimestre de 2017<sup>49</sup>. Veremos adiante o envolvimento da NOVA nalgumas destas iniciativas.

Em suma, no centro da visão da Europa para 2020 está o objectivo de liderança na tecnologia, inovação e competitividade económica, no espaço mundial. Nesta perspectiva, interessa compreender que o desenvolvimento de estratégias de Investigação e Inovação que favoreçam uma *especialização inteligente* contribui de forma particular para o *Crescimento Inteligente* da Europa, cuja agenda intitulada *Innovation Union*, tem como objectivos principais: transformar a Europa num polo científico de nível mundial; suprimir os obstáculos à inovação (e.g., falta de financiamento, oneroso registo de patentes,

---

<sup>49</sup> Ver: <https://eit.europa.eu/collaborate/2018-call-for-kics>.

fragmentação do mercado, lentidão do processo de normalização), que actualmente impedem as ideias de chegar rapidamente aos mercados; revolucionar a forma como os sectores público e privado trabalham em conjunto, através da criação de parcerias de inovação entre as instituições de investigação, entidades e empresas nacionais e regionais, todos abertos à cooperação.

Em Portugal a estratégia para 2020 aponta para um país “*mais competitivo, criativo e internacionalizado, com uma economia baseada em produtos transacionáveis e serviços, de elevada intensidade em conhecimento*” (FC&T, 2014, p. 10). Esta transformação deverá ser suportada pelo reforço das capacidades de investigação e das sinergias no Sistema Nacional de I&I e guiada pela *Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente* (EI&I). Esta última estimula Portugal “*a consolidar ou fazer emergir a sua liderança na economia verde, na economia digital, e na economia azul*”, através quer da utilização e desenvolvimento das vantagens adquiridas em tecnologias de informação e de comunicação e em novos materiais, quer da exploração sustentável dos recursos endógenos nomeadamente do Mar, Florestais, Minerais; e a dar ênfase “*aos grandes desafios sociais, como as alterações climáticas para mitigação dos riscos, a biodiversidade, a água e o envelhecimento*” (FC&T, 2014, p. 6).

Mais concretamente, a EI&I compreende 5 eixos temáticos, os quais, por sua vez, se desdobram nas 15 prioridades estratégicas inteligentes nacionais<sup>50</sup>, a saber: *Eixo 1. Tecnologias Transversais e Suas Aplicações. Prioridades: (1) Energia; (2) Tecnologias de Informação e Comunicação; (3) Materiais e Matérias-primas; Eixo 2. Indústrias e Tecnologias de Produção. Prioridades: (4) Tecnologias de Produção e Indústrias de Produto; (5) Tecnologias de Produção e Indústrias de Processo; Eixo 3. Mobilidade, Espaço e Logística. Prioridades: (6) Automóvel, Aeronáutica e Espaço; (7) Transportes, Mobilidade e Logística; Eixo 4. Recursos Naturais e Ambiente. Prioridades: (8) Agroalimentar; (9) Floresta; (10) Economia do Mar; (11) Água e Ambiente; Eixo 5. Saúde, Bem-Estar e Território. Prioridades: (12) Saúde; (13) Turismo; (14) Indústrias Culturais e Criativas; (15) Habitat.*

Para dar músculo financeiro a esta estratégia de especialização inteligente, o actual Governo lançou, em 23 Fevereiro de 2017, o *Programa INTERFACE* que visa consolidar a capacidade e o potencial que as comunidades científicas e académicas apresentam para fazer face à oportunidade de relacionar o conhecimento com o bem-estar e o desenvolvimento social e económico do País, com uma dotação orçamental de €1.400 milhões nos próximos 6 anos, e que assenta em 4 pilares: (1) Apoio a *Centros de Interface Tecnológico*, que vai criar incentivos entre o Ensino Superior e as empresas, fazendo a ponte do conhecimento à necessidade de inovação empresarial; (2) *Clusters de Competitividade*<sup>51</sup>, que são plataformas de conhecimento e de competências

---

<sup>50</sup> FC&T, 2014, p. 30.

<sup>51</sup> O PT 2020 certificou 19 clusters de competitividade no país.

---

constituídas por parcerias que integram várias organizações que partilham uma visão estratégica comum: maximizar a competitividade através da cooperação e de economias de escala; (3) *Laboratórios Colaborativos*<sup>52</sup>, que são associações de unidades de investigação, instituições de ensino superior, empresas, instituições intermédias e de interface, centros tecnológicos, associações empresariais e parceiros do tecido produtivo, social e cultural; (4) *Clube de Fornecedores*, para posicionar as PME's em cadeias de valor internacionais, com o suporte de empresas líderes mundiais instaladas em Portugal.

Qualquer dos 4 pilares contempla uma estreita relação, via investigação e inovação, entre universidades e empresas, e coloca-se, por isso, claramente no âmbito da 3ª Missão, o que constitui uma excelente oportunidade para os próximos anos, que a NOVA não deverá desperdiçar.

Focando-nos agora na NOVA, e antes de propor o que considero deverem ser os Objectivos Estratégicos para esta área – Objectivos que se irão acrescentar à 3ª Opção Estratégica – vou analisar qual tem sido a actuação da universidade na área. Esta análise levar-me-á a considerar o 3º Relatório de Execução do Plano Estratégico, os Relatórios de Actividades 2015 e 2016, e mesmo alguma informação residente nas UO e não visível a partir daqueles documentos.

Começo pelo comportamento dos indicadores do Plano para a área Inovação e Criação de Valor Económico e Social, mas antes considero que devo fazer uma afirmação de carácter geral sobre estes indicadores. Se estamos a medir o impacto sobre a forma de *criação de valor*, temos que o medir 'do lado de lá' – das empresas, da sociedade, do valor criado – e não do 'lado de cá' – da universidade, das UO, das suas unidades de investigação, da actividade que realizaram para criarem esse valor 'do outro lado'. Esta convicção irá condicionar transversalmente, como é óbvio, a análise que farei. Uma clarificação mais: quando falo em 'lados', 'lado de cá' e 'lado de lá', não pretendo criar uma divisão – não há área mais colaborativa que a da 3ª Missão. Estou a chamar a atenção para o que considero ser uma importante distinção: uma coisa foi a actividade, possivelmente intensa, com vista a criar valor; outra coisa é saber se esse valor foi, ou não, criado.

---

<sup>52</sup> Tendo como objectivo garantir um programa de agendas de Investigação e Inovação assumidas de forma colaborativa, consagrando um compromisso com o conhecimento e a ciência que estimule o emprego científico, os Laboratórios Colaborativos visam facilitar a criação de emprego qualificado, gerar valor económico e mobilizar a capacidade de produção industrial.

Quadro 5:  
Indicadores para a área “Inovação e Criação de Valor Económico e Social”

Indicador	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Meta
<b>3.1.1.</b>	16	3	4	2	6	7	9	10
<b>3.1.2.</b>	6	3	2	2	3	4	4	5
<b>3.2.</b>	15	25	30	31	38	43	s.d.	50
<b>3.3.1</b>	182	138	158	310	394	489	s.d.	400
<b>3.3.2</b>	385	182	202	384	751	910	s.d.	1.000

Fonte: UNL, 3º Relatório do Plano Estratégico 2012-2016. Monitorização de 2016, p. 11.

Os dois tipos de patentes consideradas nos indicadores, nacionais e internacionais, apresentam um comportamento similar, com uma quebra de 2009 a 2012, seguida de uma recuperação desde então. As **patentes submetidas nacionalmente** (indicador 3.1.1.) atingiram o valor mais elevado em 2009, com 16, registando-se apenas 9 em 2015. As **patentes submetidas internacionalmente** (indicador 3.1.2.) atingiram o valor mais elevado em 2009, registando-se apenas 4 em 2014 e, de novo, 2015<sup>53</sup>. Em qualquer dos casos, considero que os objectivos iniciais eram extraordinariamente modestos e não foram sequer cumpridos. A situação é certamente mais grave – embora também mais difícil – no que diz respeito às patentes internacionais, onde, aliás, existe alguma inconsistência nos números apresentados nos três Relatórios (de 2013, 2015 e 2016). É por demais evidente a necessidade de criar um sistema de incentivos para esta área.

O **número de spin-offs/start-ups** (indicador 3.2.) regista uma evolução positiva relativamente constante, contabilizando apenas 15 em 2009, e quase o triplo, 43, em 2014. Podemos considerar este aspecto como justificando algum optimismo. Contudo, falta avaliar a sobrevivência destas spin-offs/start-ups ao longo do tempo, a quantidade de emprego gerado por elas, o montante agregado da sua facturação anual, etc. Este é certamente um indicador que precisa de ser mais elaborado.

O **número de protocolos e parcerias institucionais com empresas** (indicador 3.3.1.) regista um crescimento significativo ao longo dos anos, tendo atingindo o valor de 489 em 2014. O **número de protocolos e parcerias institucionais com a administração pública, autarquias e outros parceiros** (indicador 3.3.2.) também tem registado uma rápida evolução, atingindo já o valor de 910 em 2014. No primeiro caso o objectivo do Plano (400) está

<sup>53</sup> Não disponho de dados para 2016.

cumprido e no segundo (1000) está quase a ser cumprido. Tenho, no entanto, grande dificuldade em analisar o significado deste, em todo o caso, visível progresso. Que ‘movimento’ entre a NOVA e a instituição protocolada é que está associado a cada um destes protocolos? São simples estágios de estudantes da NOVA? Por um mês, por um ano? São verdadeiras parcerias com interferência (muito) positiva nas cadeias de valor nas quais a NOVA se veio ‘enxertar’ ou criou? São protocolos que permitem que profissionais do mais alto nível de empresas altamente competitivas venham participar no ensino da NOVA? São outra coisa ainda? Quantos são de cada um destes tipos? E, sobretudo, o que é que está a acontecer de positivo, por causa da actividade da NOVA, do outro lado, do lado da instituição com ela protocolada. Também este é, certamente, um indicador que precisa de ser mais elaborado<sup>54</sup>.

Os Relatórios de Actividades de 2015 (p. 101) e de 2016 (pp. 117-118) completam um pouco esta informação do 3º Relatório de Execução do Plano, espelhando outros aspectos da actividade da NOVA no âmbito da 3ª Missão, que não estão visíveis neste 3º Relatório.

Em 2014, a NOVA promoveu a participação em projectos transversais, envolvendo várias UO e parcerias com outras instituições nacionais e/ou estrangeiras, e candidatando-se a grandes financiamentos. Surgem neste contexto, em 2015, as candidaturas a 3 Projectos *TEAMING*, que fazem parte do subprograma, do H2020, *Spreading Excellence and Widening Participation*, que está especialmente vocacionado para países da UE considerados ‘*low performers*’ na área da 3ª Missão.

Os *TEAMING* foram candidaturas nacionais, coordenadas pela FC&T e por um parceiro nacional, que não a NOVA. A NOVA concorreu como parceira às três candidaturas, das quais duas foram seleccionadas para a primeira fase, a construção do *business plan* dos novos centros de excelência e transferência de conhecimento: um, o *SmartAgriFor*, na área da produção agrícola e florestal (coordenado pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro), outro, o *The Discoveries Centre for Regenerative and Precision Medicine*, na área da saúde (coordenado pela Universidade do Minho). O projecto na área da saúde passou à fase final, tendo sido indicado para financiamento, em 2016, com um orçamento base de €60 milhões, para os primeiros 7 anos. Participam também no consórcio as Universidades do Porto, Aveiro e Lisboa; o parceiro internacional é o *University College London*.

Num contexto de maior competitividade e, também, de maior parceria internacional, a NOVA esteve envolvida na candidatura a duas KIC, submetidas ao EIT: *Food4Future – Sustainable Supply Chain from Resources to Consumers e Manufacturing: Added-value Manufacturing*. A KIC *Food4Future* não saiu vencedora. A KIC *Added-value Manufacturing* está ainda em apreciação, visto que

---

<sup>54</sup> Já indiquei, na Secção relativa ao Ensino e Estudantes, as razões que me fizeram incluir aí, e não na presente Secção, a análise dos indicadores 3.4. e 3.5.

---

a UE decidiu relançar a ‘call’ neste área em 2018, não havendo decisões se não depois dessa data. Como convidada e não como parceira, a NOVA participa agora, através de uma sua UO, a FCT, em actividades da KIC *Climate* (uma iniciativa que aborda a questão das alterações climáticas na Europa; reúne *players* como a indústria, entidades públicas, universidades e centros de I&D desta área e foca-se em actividades de baixo carbono) e da KIC Raw Materials (uma iniciativa que ambiciona transformar o desafio da dependência de matérias-primas numa força estratégica para a Europa, impulsionando a competitividade, o crescimento e a atractividade do sector europeu das matérias-primas através da inovação e do empreendedorismo).

Mesmo depois desta passagem pelos Relatórios de Actividades de 2015 e 2016, e considerando a importância e os financiamentos públicos e da UE que acima vimos estarem associados a esta área, é justo dizer que a informação disponível ou é muito pouca, ou revela, por parte da NOVA, fraca actividade. Creio existir um pouco de ambas as coisas: há bastante informação, revelante e importante, que não está recolhida centralmente e apenas se encontra disponível nas UO; mas, mesmo depois de considerada essa informação, incluindo até aquela relativa aos perímetros externos nos quais boa parte da actividade ocorre, vê-se que as actividades desenvolvidas são, salvo raras e importantes excepções, muito compartimentadas o que lhe tira impacto; ficando a NOVA globalmente com uma situação claramente aquém do que é desejável e do que a excelente qualidade da sua produção científica deixaria anteciper. Vejamos, então, de forma concisa, o que se passa nas UO.

#### Na FCT:

- criação do *Madan Parque*<sup>55</sup>, em 1995 - um Parque de Ciência e Tecnologia, que tem como missão ser um “*facilitador e acelerador empresarial*” através de vários *layers* de suporte à actividade empresarial, quer através de actividades facilitadoras do seu arranque (planos de negócio e incubação), quer com actividades aceleradoras do crescimento empresarial que permitem potenciar o desempenho dos projectos incubados. Constitui-se como uma plataforma *front-office* bilateral entre as empresas incubadas e os parceiros de actividade;
- actividades de prestação de serviços e consultoria a empresas e outras entidades protocoladas, realizadas através das 15 unidades de I&D associadas na *NovaID.FCT*<sup>56</sup>;

---

<sup>55</sup> Ver: <http://www.madanparque.pt/>.

<sup>56</sup> Ver: <http://www.novaid.fct.unl.pt/>.

- 
- actividades de transferência de conhecimento e prestação de serviços através do *UniNOVA*<sup>57</sup> e dos seus dois centros: *Centre for Technology and Systems, CTS*, e *Centre of Excellence in Microelectronics, Optoelectronics and Processes, CEMOP*.

#### Na **FCSH**:

- diversos estudos e actividades de prestação de serviços elaborados para entidades públicas e privadas no âmbito do Centro CICS NOVA<sup>58</sup>, por exemplo, nas áreas da toxicodependência, violência doméstica, mobilidade urbana e dos portos, qualidade do ensino, desertificação dos solos, entre outras.

#### Na **Nova SBE**:

- actividade desenvolvida nos *Knowledge Centers*<sup>59</sup>: *Nova Finance Center*, cujo objectivo é reforçar a cooperação entre a escola e a indústria através de uma melhor investigação e educação nas finanças; *Leadership & Society Center*, cuja missão é contribuir para o desenvolvimento corporativo e societal responsável por meio de pesquisa e desenvolvimento de liderança; *Healthcare Initiative Research*, que produz e divulga conhecimentos científicos com o objectivo de ser útil à Sociedade e contribuir para uma tomada de decisão bem fundamentada; *Nova Africa Center*, cuja missão é produzir conhecimentos especializados sobre o desenvolvimento empresarial e económico em África e, em particular, nos países da CPLP;
- realização de *projectos de consultoria*, num total de 34 projetos levados a cabo no país e em 22 entidades distintas, correspondendo em 2016 à angariação de mais de €1.2 milhões;
- intensa e reconhecida actividade de formação de executivos<sup>60</sup>, em diversas áreas da gestão e das finanças.

---

<sup>57</sup> Ver: <http://www.uninova.pt/>.

<sup>58</sup> Ver: <http://www.cics.nova.fcsh.unl.pt/>.

<sup>59</sup> Ver: <http://www.novasbe.unl.pt/pt/faculty-research/knowledge-centers/>.

<sup>60</sup> Ver: <http://exed.novasbe.pt/>.

---

**Na NMS/FCM:**

- actividade desenvolvida *no CEDOC*<sup>61</sup>, designadamente no *Cell Biology Service*, que oferece serviços personalizados e customizados à comunidade científica (isolamento de vários tipos de células sanguíneas primárias; diferenciação de progenitores hematopoéticos em células apresentadoras de antígenos; soro humano e linhas celulares transfectadas; pastilhas de células prontamente preparadas para análise molecular ou lisados, de acordo com especificações personalizadas, entre outros); no *Molecular Biology Platform*, que oferece um serviço de biologia molecular à comunidade científica, através de um processo capaz de gerar uma enorme variedade de construções de ADN, viral e não-viral, rápido, eficiente e barato. Fornece também análises bioquímicas; no *NOVA-CRU*, ponto de contacto preferencial para o planeamento e criação de ensaios clínicos patrocinados pela indústria; no *Flow Cytometry Facility*, com serviços e soluções que envolvem tecnologias de citometria de fluxo; no *Histology Facility*, com assistência e trabalho técnico tanto para investigadores internos como para usuários externos; no *Microscopy Facility*, que oferece serviços técnicos na área de microscópios, imagens e soluções de processamento de dados, tanto a usuários internos como externos;
- atribuição de uma *Bolsa "Proof of Concept"* do *European Research Council* ao Director de Grupo do Laboratório de Morfogénese e Reparação de Tecidos, Professor António Jacinto, pelo seu trabalho sobre *Regeneração de Lesões de Tecidos Epiteliais*, em colaboração com a Thelial Technologies S.A. Esta bolsa destina-se a explorar o potencial de inovação da investigação fundamental e ajudar na comercialização dos seus resultados.

**Na FD:**

- actividade desenvolvida na *Unidade de Mediação e Acompanhamento de Conflitos de Consumo, UMAC*, do Centro Nacional de Informação e Arbitragem de Conflitos de Consumo; e, ainda, no *Laboratório de Resolução Alternativa de Litígios, LRAL*<sup>62</sup>;
- actividade desenvolvida pelo *Centro de Estudos em Propriedade Intelectual e Concorrência, CPIC*<sup>63</sup>.

---

<sup>61</sup> Ver: <http://www.nms.unl.pt/> e <http://cedoc.unl.pt/general-services/>.

<sup>62</sup> Ver: <http://laboratorioral.fd.unl.pt/>.

<sup>63</sup> Ver: <http://www.fd.unl.pt/Anexos/CPIC.pdf>.

---

**No IHMT:**

- estabelecimento de *Acordos Bilaterais* com a OMS-África e com diversas entidades no âmbito das forças armadas, ministérios da saúde, institutos e faculdades dos países da CPLP<sup>64</sup>;
- *oferta formativa na área do Apoio ao Desenvolvimento*, nomeadamente através do Programa Avançado de Gestão para Directores Clínicos e Chefias Médicas Hospitalares e do Programa Avançado de Gestão para Chefias de Enfermagem Hospitalar<sup>65</sup>;
- desenvolvimento do *Projecto Vacina Contra a Malária*, em colaboração com o *Instituto Gulbenkian de Ciência*, financiado pela *Bill & Melinda Gates Foundation*.

**Na NOVA IMS:**

- actividade desenvolvida pela *Associação para o Desenvolvimento da Nova Information Management School, AD NOVA IMS*<sup>66</sup>, nomeadamente a organização, gestão e execução do programa de Cursos de Desenvolvimento Profissional, Cursos para Executivos em Estatística e Gestão de Informação e a realização de estudos e projectos de consultoria, entre outros serviços prestados.

**No ITQB:**

- criação e lançamento do *Consórcio AGRO-TECH*<sup>67</sup>, no Campus de Oeiras, em 2016, vocacionado para a investigação nas áreas agroalimentar, florestal e veterinária que junta cerca de 1.000 investigadores nacionais. Este *Consórcio* presta serviços diferenciados ao sector produtivo e à indústria e forma recursos humanos altamente qualificados. Os investigadores desenvolvem soluções de diagnóstico que contribuem para uma maior segurança alimentar e uma melhor saúde dos animais, sanidade vegetal e saúde pública;

---

<sup>64</sup> Ver: <http://www.ihmt.unl.pt/cooperacao-e-desenvolvimento/>.

<sup>65</sup> Ver: <http://www.ihmt.unl.pt/course-type/apoio-ao-desenvolvimento/>.

<sup>66</sup> Ver: <http://www.novaaims.pt/>.

<sup>67</sup> Ver: <http://www.itqb.unl.pt/agrotech-campus/>.

- actividade desenvolvida com o *iBET*, instituto de direito privado do qual o ITQB é associado, em particular nas áreas: *Health & Pharma*, que integra a Unidade de Tecnologia de Células e a Unidade de Biologia Estrutural para Descoberta de Fármacos, em interacção com três Laboratórios Satélite Merck, Bayer e Novartis; *Water Energy & Food – Process Sustainability e Membrane Process Lab* para tratamento de água para consumo humano, com o desenvolvimento de tecnologias de processos compatíveis com países em vias de desenvolvimento e/ou com climas extremos (em parceria com a FCT/NOVA); e *Water Energy & Food – Process Sustainability e Industrial Bioengineering Lab*, por exemplo, para valorizar a polpa de fruta não através da produção de metano mas da produção de biopolímeros a partir de resíduos da SUMOL+COMPAL, com implementação de uma instalação piloto que será posteriormente transportada para a referida empresa.

#### Na ENSP:

- diversos projectos de investigação, desenvolvimento e inovação, que associam o conhecimento à acção, realizados no âmbito do Centro CIPS<sup>68</sup>, por exemplo, nas áreas Empowerment, Justiça Social e Cidadania na Saúde; Programa e Estratégias de Prevenção para Jovens Fumadores; Saúde Mental; Impacto da Criação das Unidades Locais de Saúde em Portugal; Desafios Éticos, Legais e Sociais na Saúde; Saúde Pública Global, entre outros.

Desta brevíssima e meramente ilustrativa passagem pela actividade das UO no âmbito da 3<sup>a</sup> Missão, é possível constatar pelo menos três coisas: que há uma actividade diversa, rica e com alguma intensidade; que, em muitos casos, essa actividade desenvolve-se, e muito justificadamente, através de ‘perímetros externos’ à NOVA nos quais a universidade ou as suas UO participam (e.g. *NovaID.FCT*, *UniNOV*, *AD NOVA IMS*, *iBET*, ); que essa actividade não tem envolvido parcerias estratégicas de grande envergadura feitas com empresas do sector privado.

Elaborando um pouco sobre este último ponto e sem estar, de modo algum, a pretender identificar um *benchmark* para a NOVA, darei apenas quatro exemplos de projectos de grande envergadura entre empresas e universidades portuguesas, na área da 3<sup>a</sup> Missão, que relevam de parcerias estratégicas na acepção a que me refiro. Escolho deliberadamente duas universidades, ambas

---

<sup>68</sup> Ver: <http://www.cisp.ensp.unl.pt/>.

---

fundações públicas, com dimensão e idade muito semelhantes à NOVA e, ainda, a Universidade Católica. Os exemplos são todos do ano passado.

Na Universidade de Aveiro, em Fevereiro de 2016, a *startup* de base tecnológica *Veniam* (criada e incubada em parceria com a Universidade do Porto) conseguiu um investimento internacional de capital de risco de €20 milhões para suportar inovação e expansão internacional. Com este financiamento, a *Veniam*, pretende expandir os serviços associados à criação, gestão e exploração de redes sem fios Wi-Fi de veículos para frotas urbanas, portos, aeroportos e fábricas. Na agenda da empresa estão cidades como Nova Iorque, Barcelona, Londres e Singapura.

A Universidade do Minho e a Bosh assinaram, em Março de 2016, um contrato no valor de €55 milhões. Trata-se da oficialização da segunda fase do projecto de I&D realizado em parceria pela *Bosch Car Multimedia Portugal* e a Universidade do Minho, um projecto considerado de interesse estratégico nacional e que vai contratar mais de 90 engenheiros e 170 bolseiros. Este projecto, tem como objectivo o desenvolvimento de soluções que vão moldar o futuro da mobilidade, e envolve o registo de 22 patentes até 2018.

A Universidade Católica e a empresa norte-americana *Amyris* assinaram, em Junho de 2016, um protocolo que visa a criação de um *HUB de Biotecnologia* e um centro de excelência europeu de bioprodutos na Escola Superior de Biotecnologia do Porto. O investimento é superior a €50 milhões, a concretizar em 5 anos, e permitirá a contratação de mais de 100 investigadores. O acordo permitirá o desenvolvimento de projetos de investigação para a *Amyris* no sector da Biotecnologia; contratos com empresas na Europa para produção sustentável de compostos bioactivos; e a promoção de programas de formação avançada no domínio da biotecnologia, para alunos de mestrado e doutoramento.

Por fim, a *Bosch* assinou, em Dezembro de 2016, um protocolo, agora com a Universidade de Aveiro, para o desenvolvimento de soluções para casas inteligentes (indústria 4.0), num investimento de €19 milhões, estando prevista a criação de cerca de 150 postos de trabalho, dos quais 70 novos empregos na *Bosch* e 72 novos investigadores do lado da universidade.

Depois desta análise, parece-me adequado constatar que as actividades com vista à Inovação e Criação de Valor ainda têm uma grande margem de crescimento na NOVA e, se for eleito Reitor esta será uma área a que dedicarei particular atenção. Isso mesmo o atesta já a 3ª Opção Estratégica que apresentei atrás e que é parte integrante da estratégia que proponho para a área. Ainda em conformidade com esta análise, proponho 2 Objectivos Estratégicos, para 2017-21, e que se irão somar a essa 3ª Opção Estratégica.

**Objectivo Estratégico 1.*****Especialização em Rede da Inovação e Criação de Valor na NOVA.***

A NOVA deverá identificar e ligar em rede, embora de forma descentralizada, todas as iniciativas que as suas UO levam a cabo na área da Inovação e Criação de Valor (3ª Missão), incluindo as relativas à criação de valor social, e mesmo aquelas que envolvem os seus perímetros externos. Desta forma, as múltiplas competências especializadas da NOVA nesta área tornar-se-ão aparentes e poderão comunicar entre si. Esta rede irá potenciar a capacidade global da NOVA no desempenho da 3ª Missão, nomeadamente pelas sinergias que promoverá entre UO, incluindo os seus perímetros externos, e desta rede com outros parceiros externos, nacionais e estrangeiros.

Para realizar este objectivo proponho a adopção das seguintes Medidas:

- Consensualização entre as UO de uma métrica transversal, mas diversificada e flexível, destinada a identificar e medir o impacto das actividades específicas da 3ª Missão na NOVA, incluindo as de criação de valor social;
- Levantamento, a cargo das UO, das principais competências e estruturas na área, em conformidade com a métrica adoptada;
- Construção de uma plataforma digital que agregue sob a forma de pólos, e de forma virtual, todas as competências e estruturas identificadas;
- Adopção de canais de comunicação, expeditos e eficazes entre os vários pólos identificados na rede.

**Objectivo Estratégico 2.*****Criação de Canais Estáveis de Comunicação entre a Rede da Inovação e Criação de Valor na NOVA e o Ecossistema de Criação de Valor e Inovação.***

A NOVA deverá criar, também, formas regulares e estáveis de comunicação entre a Rede, resultante das iniciativas das UO e representando por isso a capilaridade do sistema, e o Ecossistema, resultante do esforço de grande concentração, envolvendo à partida outras universidades e parceiros, expresso pela 3ª Opção Estratégica. É óbvio que esta comunicação será muito útil tanto do lado da Rede como do lado do Ecossistema: permitirá o trânsito, nas duas direcções, de recursos humanos, financiamentos, profissionais de várias empresas, estudantes associados a projectos, problemas em estudo, financiamentos, contactos relevantes, etc.

---

Para realizar este objectivo proponho a adopção das seguintes Medidas:

- Encontros periódicos (por exemplo, semestrais) entre o representante da NOVA no Ecossistema, o Vice-reitor para a área da Inovação e Criação de Valor, e os responsáveis dos pólos da Rede;
- Produção de relatórios conjuntos a apresentar no Colégio de Directores com identificação de medidas a viabilizar para desenvolver a colaboração entre a Rede e o Ecossistema.

### ***Objectivo Estratégico 3.***

#### ***Promoção da Criação de Patentes e Outros indicadores de Inovação.***

Dada a baixa performance que vimos associada aos indicadores relativos às patentes nacionais e internacionais (indicadores 3.1.1. e 3.1.2.), justifica-se um objectivo estratégico que vise o estabelecimento de uma política, transversal mas flexível, relativa a este aspecto.

Para realizar este objectivo proponho a adopção das seguintes Medidas:

- Aprovar um Regulamento sobre Propriedade Intelectual;
- Aprovar um Regulamento de Incentivos à Criação de Patentes e Produtos Inovadores.

Finda a apresentação dos Objectivos Estratégicos para a Área da 3ª Missão, apresentam-se 2 Objectivos Operacionais destinados a melhorar a gestão da área.

#### ***Objectivo Operacional 1. Revisão dos Indicadores Estratégicos.***

Destina-se a adequar e robustecer a monitorização global do comportamento da NOVA na área de Inovação e Criação de Valor Económico e Social. Deverá incluir os resultados da métrica consensualizada para realização do Objectivo Estratégico 1 (primeira medida aí descrita).

É oportuno fazer aqui um comentário conjunto aos Regulamentos previstos como medidas do Objectivo Estratégico 3 e aos indicadores previstos no Objectivo Operacional 1. Tanto uns como os outros devem adoptar a óptica do

valor transferido e não da actividade realizada, ou seja, aquilo que chamei acima o ponto de vista do 'outro lado', que não o da universidade.

***Objectivo Operacional 2.***

***Criação de uma Rede de Gestão da Inovação e Criação de Valor na NOVA.***

Destina-se alimentar a Rede de Inovação e Criação de Valor (Objectivo Estratégico 1) e a promover a circulação de informação, a partilha de experiências e, sendo o caso, a conjugação de esforços, mantendo por completo a autonomia das UO em todas iniciativas. Inclui: a criação da rede de gestores de Inovação e Criação de Valor, através de uma plataforma digital e de encontros periódicos (poderão ser ou não os mesmos que os gestores de ciência, de acordo com o entendimento de cada UO).

---

## Secção 6 | ÁREAS TRANSVERSAIS de Gestão Estratégica

Termino este Programa de Acção abordando três áreas que, não pertencendo a qualquer uma das três missões da Universidade, são transversais a todas elas e de enorme importância para o sucesso das Missões: Ensino, Investigação, Criação de Valor. Refiro-me às áreas da Internacionalização, dos Recursos Humanos e dos Recursos Financeiros e Património. Vou abordá-las sucessivamente por esta ordem.

### 6.1. INTERNACIONALIZAÇÃO

Ter um perfil internacional é uma condição necessária, embora não suficiente, da excelência em qualquer área da Universidade. Sendo, como disse já, uma área transversal às três missões da Universidade, muitas das actividades internacionais, ou de internacionalização, pertencem às áreas correspondentes. Foi também a propósito dessas áreas de actuação que as abordei já. Há, contudo, alguns aspectos da internacionalização das universidades que são comuns às três missões sem serem específicos de nenhuma delas; e serão apenas estes que comentarei de seguida. Antes, porém, justifica-se apresentar, a título de enquadramento, aquilo que se considera serem hoje os *parâmetros de internacionalização*, os quais poderão ter ou não indicadores associados.

Actualmente, as noções de ‘perfil internacional’ ou ‘internacionalização’ de uma universidade abrangem um conjunto muito vasto e heterogéneo de parâmetros. Os mais importantes são os seguintes, e indico entre parêntesis rectos a sua correspondência a indicadores no actual Plano Estratégico da NOVA ou, sendo o caso, à versão revista que proponho para 2017-21:

- a. o número de professores e investigadores com um curriculum internacional e, em particular: (a.1.) número de professores e investigadores estrangeiros [corresponde ao indicador 4.3. do actual Plano e deverá ser associado à área dos Recursos Humanos];

- 
- b. o número de estudantes estrangeiros (por ciclo de estudos) inscritos para obtenção de diplomas (conferentes de grau) e sua proveniência [indicador inexistente no actual Plano e a criar, pertencerá à área do Ensino e Estudantes];
  - c. o número de colaboradores não académicos com um curriculum internacional e, em particular: (c.1.) número de colaboradores estrangeiros [indicador inexistente no actual Plano e a criar, pertencerá à área dos Recursos Humanos];
  - d. o número de programas de estudo conferentes de grau em associação com universidades estrangeiras [corresponde ao indicador 4.6. do actual Plano deverá ser associado à área do Ensino e Estudantes];
  - e. a internacionalização dos *curricula* dos programas de estudos, a qual compreende, *inter alia*: (e.1.) a língua em que são ministrados [corresponde ao indicador 4.4. do actual Plano deverá ser associado à área do Ensino e Estudantes]; (e.2.) a comparabilidade dos seus programas de estudo, métodos e práticas com *benchmark* internacional e, em particular, com o 'Acordo de Bolonha' (garantido *ex ante* pela acreditação via A3ES); (e.3.) a existência de introdução de créditos curriculares, obrigatórios ou opcionais, com vista a aumentar: (e.3.1.) a compreensão de questões sociais com impacto internacional e na UE em particular; (e.3.2.) a compreensão e capacidade de comunicação intercultural; (e.3.3.) a empregabilidade internacional; e os soft skills, etc. Tirando e.1., que já existe, não proponho indicadores para estes aspectos, mas todos eles estão contemplados na área do Ensino e Estudantes e na 1ª Opção Estratégica;
  - f. o número de publicações com circulação, submissão e impacto internacional (ajustado às respectivas comunidades científicas). [corresponde aos indicadores 2.1., 2.1.b. e 2.2.1. do actual Plano e pertence à área da Investigação];
  - g. o número e montantes de projectos internacionais financiados [corresponde ao indicador 4.6.2. do actual Plano e pertence à área da Investigação];
  - h. o número de colaborações em publicações, projectos e redes internacionais disciplinares<sup>69</sup> [inexistente, a criar e pertencente à área da Investigação];
  - i. o número de patentes internacionais [corresponde ao actual indicador 3.1.2];

---

<sup>69</sup> Redes Disciplinares, por exemplo, de História, Finanças ou de Engenharia do Ambiente, que traduzem parcerias entre grupos específicos, por oposição a Redes Globais que traduzem alianças entre universidades, referidas na alínea l.

- 
- j. outras formas de criação de valor com colaboração e/ou impacto internacional<sup>70</sup> [indicadores inexistentes actualmente e a definir para a área da Criação de Valor];
  - k. as mobilidades ‘não estruturadas’<sup>71</sup> (incoming/outgoing) de: (k.1.) estudantes [corresponde aos indicadores 4.5.1. e 4.5.2. do actual Plano e pertence à área do Ensino e Estudantes]; (k.2.) professores e investigadores [indicador a criar, pertencente à área dos Recursos Humanos]; (k.3.) colaboradores não académicos [indicador a criar, pertencente à área dos Recursos Humanos];
  - l. o número de parcerias efectivamente activas em redes europeias e globais [corresponde ao indicador 4.1. do actual Plano];
  - m. a adopção de boas práticas no âmbito da gestão académica alinhadas com o *benchmark* internacional, a qual compreende, *inter alia*: (m.1.) a colocação de estudantes no mercado de trabalho global; (m.2.) a gestão de ciência; (m.3.) a gestão das mobilidades internacionais; (m.4.) a estratégia de, e a eficácia da, comunicação a nível internacional. Não proporei indicadores para este parâmetro, mas ele deverá ser monitorizado em sede de Relatório de Actividades;
  - n. a posição da instituição nos rankings internacionais de referência [indicador a criar].

Confrontando esta longa lista de 14 indicadores de internacionalização com os actuais 6 do nosso Plano Estratégico, temos que, na proposta que farei, apenas 1 desses 6 sobreviverá como específico desta área, porque é verdadeiramente transversal: Número de Parcerias em Redes Europeias e Globais (indicador 4.1.). Os outros, 5, serão ‘exportados’ para outras áreas (Ensino e Estudantes, Investigação, Criação de Valor e Recursos Humanos), embora atestem a internacionalização nessas áreas. Um novo indicador transversal (eventualmente ‘desdobrável’ num conjunto deles) relativo aos *rankings das universidades* deverá ser criado e será específico desta área, visto que é transversal. E pelo menos 6 novos indicadores de internacionalização (alguns deles poderão ser ‘desdobrados’) deverão ser criados e distribuídos por outras áreas de actuação, visto atestarem a internacionalização de cada uma dessas áreas, não sendo embora transversais a todas elas.

---

<sup>70</sup> A Universidade de Maastricht é um caso de referência muito interessante nesta área. Ver: por exemplo, <https://www.maastrichtuniversity.nl/research/institutes/aachen-maastricht-institute-bio-based-materials/>.

<sup>71</sup> Grosso modo, consideram-se ‘não estruturadas’ todas as mobilidades que ocorrem *fora* do âmbito dos programas de estudo referidos nos indicadores d. e e.

Sendo assim, comentarei aqui apenas o comportamento do indicador 4.1. e a situação da NOVA relativamente aos *rankings*; e será relativamente a estes dois aspectos que proporei depois Objectivos Estratégicos e Operacionais.

Quadro 6: Indicador para a área “Internacionalização” na NOVA

Indicador	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Meta
4.1.	127	165	183	491	736	822	800

Fonte: UNL, 3<sup>o</sup> Relatório do Plano Estratégico 2012-2016. Monitorização de 2016, p. 12.

Considerando o **número de parcerias em redes europeias e globais** (indicador 4.1.), observa-se uma tendência crescente e continuada de 2009 a 2014, sendo até exponencial nos últimos 3 anos, passando de 491 parcerias internacionais em 2012, para 822 em 2014 (ano em que a meta foi ultrapassada). Acontece, contudo, que é crucial distinguir aqui entre, por um lado, parcerias internacionais efectivamente activas e, por outro, protocolos de colaboração, MoU, convénios, ou afins, que foram assinados, estão de facto em vigor, mas aos quais corresponde fraca ou nenhuma actividade com impacto. Estes últimos devem ser descontados. Actualmente não é possível saber com segurança detalhes sobre a actividade efectiva de todas as parcerias listadas. Mas, considero que não é exactamente por aí que se deverá evoluir. Com efeito, uma outra distinção muito relevante a ter em conta é saber se se tratam de parcerias feitas ao nível da universidade, de uma UO, ou mesmo de um programa de estudos ou de uma unidade de I&D. Vou chamar “parcerias globais” às primeiras e “parcerias localizadas” a todas as outras. As parcerias globais são as mais vulneráveis à inactividade e são aquelas com as quais o Reitor se deve preocupar, visto que as parcerias localizadas serão geridas pelas UO em função dos seus interesses estratégicos próprios<sup>72</sup> e é assim que deverão desenvolver-se. Este indicador, que tem bastante importância, deverá pois sofrer uma reformulação, para se adaptar às considerações que acabei de fazer.

Relativamente às parcerias globais, merece ser referida a actividade da NOVA realizada no âmbito das 4 redes internacionais: UNICA, rede das Universidades das Capitais Europeias; YERUN, *Young European Research Universities Network*; AULP, *Associação de Universidades de Língua Portuguesa*; e GT, *Grupo de Tordesilhas das Universidades de Língua Portuguesa e Espanhola*.

<sup>72</sup> É óbvio que isto *não* significa que o Reitor não assine todos os MoU que tem que assinar para que as parcerias localizadas se estabeleçam; não terá é que se preocupar com a actividade da parceria.

---

A rede UNICA<sup>73</sup> foi criada em 1990, inclui universidades de 35 capitais europeias, e a NOVA foi um dos membros fundadores. As actividades da UNICA organizam-se sobretudo em grupos de trabalho. A NOVA participa no grupo de trabalho *EduLAB*, cujo objectivo é partilhar e desenvolver boas práticas na área do ensino e da qualidade do ensino e avaliar o impacto das políticas a ele dirigidas. Mais recentemente, em 2016, a NOVA e a Universidade Livre de Bruxelas criaram um novo grupo de trabalho *Cities, Culture and the University*, o qual suscitou a adesão imediata de várias outras universidades da rede. O objectivo deste grupo é duplo: abordar a cultura (nas suas diversas manifestações) considerando-a como um interface de conhecimento e de acção entre as universidades e as cidades; e promover alianças estratégicas das universidades com as respectivas Câmaras Municipais e com os agentes culturais, com impacto nos dois sentidos. O objectivo último é desenvolver, com a ajuda das universidades, o potencial de comunicação inter-cultural das cidades, tornando-as espaços cada vez mais criativos e inclusivos. O actual Reitor da NOVA é membro do *steering committee* da UNICA.

A YERUN<sup>74</sup> inclui apenas universidades europeias presentes nos rankings globais (QS e THE) das universidades com menos de 50 anos. Esta rede propõe-se desenvolver a colaboração entre os seus membros através de diplomas de estudo em associação, de projectos de investigação conjuntos e, sobretudo, propõe-se actuar como uma força de *lobbying* junto da UE, designadamente no que respeita às agendas dos programas de financiamento competitivo à investigação e suas ‘calls’ (por exemplo, o H2020). O YERUN está neste momento a preparar 4 workshops temáticos, para os quais os jovens investigadores mais talentosos das universidades da rede irão ser convidados a participar, com vista a uma eventual colaboração sobre alguns dos ‘grandes temas’ que constituem a agenda da UE, escolhendo subtemas alinhados com os seus interesses, e com vista também a ‘levar ao conhecimento’ da UE o interesse e os recursos do YERUN nos subtemas seleccionados. Os 4 ‘grandes temas’ dos workshops são: a energia limpa; o envelhecimento saudável; os Big Data e as questões societais; as humanidades digitais.

A rede AULP<sup>75</sup> inclui um número muito elevado de universidades portuguesas, brasileiras, dos PALOP e de Timor, além da Universidade de Macau – esta última tem de algum modo condicionado a acção da rede através do financiamento que lhe atribui, a meu ver nem sempre da melhor maneira. Os seus encontros anuais servem, sobretudo para estabelecer contactos entre as universidades parceiras. A AULP tem sido ouvida pela CPLP, em questões relativas ao Ensino Superior. A NOVA tem participado em todas as reuniões da

---

<sup>73</sup> Ver: <http://www.unica-network.eu/>.

<sup>74</sup> Ver: <http://yerun.eu/>.

<sup>75</sup> Ver: <http://aulp.org/>.

---

AULP, mas penso que será chegado o momento de analisar se se justifica continuar e em que condições.

O GT <sup>76</sup>, cujas actividades são em parte financiadas pelo Banco Santander/Totta (no âmbito do projecto *Universia*, inclui universidades da Península Ibérica e da América Latina). Esta rede desenvolve a sua actividade sobretudo através de Colégios Doutorais (CDT). O objectivo destes Colégios é criar e desenvolver a colaboração académico-científica entre centros ou grupos de investigação ou departamentos das diversas instituições do GT, assim como facilitar a mobilidade dos seus estudantes e professores, tem também em vista a cotutela de teses de doutoramento e o desenvolvimento de Programas de Doutoramento em Associação, feita entre os membros do GT mas podendo incluir membros externos à rede, e abordando temas de grande relevância actual. Cada CDT rege-se por um convénio próprio. Há actualmente 4 Colégios Doutorais, não participando a NOVA em qualquer deles. Depois de firmado, em Novembro de 2016, o “Acordo de Pernambuco”, no qual estive presente em representação da NOVA, decidiu-se que a “call” para novos CDT fica aberta em permanência e será analisada uma vez por ano.

Ainda sobre estas parcerias entre universidades, irei propor a ideia de “*universidades parceiras estratégicas da NOVA*”. Tratar-se-ão, na maior parte dos casos, de universidades com grande qualidade, com áreas de competência comuns ou complementares das da NOVA, e com impacto global ou na região em que estão implantadas. Tipicamente serão universidades muito bem situadas nos mais importantes *rankings* globais. Noutros casos, poderão ser universidades importantes para uma certa região em desenvolvimento (por exemplo, África), com qualidade e impacto para a região e que desejam formar parcerias com a NOVA com vista ao seu desenvolvimento e qualificação. Em ambos os casos, serão universidades com as quais a NOVA terá uma relação preferencial importante, e diferenciada, consistindo esta, tipicamente, no desenvolvimento de cooperação estratégica em qualquer uma das três Missões, de preferência interdisciplinar, alinhada com as agendas europeias e financiada. Não representando para a NOVA ou para as suas UO nenhuma espécie de limitação relativamente a outras iniciativas de parceria, estas universidades parceiras estratégicas da NOVA, constituirão um elemento diferenciador, facilitador e potenciador das ambições e actividades da NOVA em diversas frentes. Estas parcerias são processos morosos e trabalhosos, requerem história comum e fortalecimento das relações profissionais entre os grupos dos dois lados e, sobretudo, da confiança institucional, mas, se forem bem escolhidas, valem muito a pena, a muitos títulos. Universidades como a de Maastricht ou o King’s College London, têm parcerias destas com assinalável sucesso e grande proveito.

---

<sup>76</sup> Ver: <http://www.grupotordesillas.net/pt/>.

---

Saindo das parcerias, um outro aspecto a considerar na internacionalização e em termos transversais são os *rankings* de universidades. Já vimos estar em falta na área da Internacionalização um indicador que diga respeito à posição da NOVA nos principais rankings internacionais. O prestígio internacional, e mesmo nacional, das universidades, goste-se ou não, está hoje indissociavelmente ligado a certos rankings. E esse prestígio, quando representado nos rankings certos, alavanca zonas de actuação como: a captação de estudantes internacionais em certos mercados muito importantes (China, Índia, Países Árabes, por exemplo); a reputação junto do mercado de trabalho e, muito importante, de potenciais empregadores dos estudantes da NOVA, com especial destaque para a importância junto dos empregadores internacionais; a influência junto da classe política (mesmo quando esta o nega); e a notoriedade face à sociedade em geral, no plano nacional e internacional. Estas ‘alavancas’, como lhes chamei, são, claro está, para serem usadas do melhor modo: ao serviço da tripla Missão da NOVA, e, se disponíveis, serão certamente muito úteis.

Reitero, contudo, que não defendo que a NOVA deva condicionar o seu desenvolvimento estratégico à sua presença nos rankings; isso seria tomar o efeito pela causa, digamos assim. Mas, defendo, de algum modo, o ponto de vista inverso. A NOVA deve ter uma estratégia de desenvolvimento sólida – como considero ser aquela que tenho estado a apresentar –, que esteja alinhada com o serviço público que é sua missão prestar e que responda de forma inovadora aos desafios actuais. Se tiver essa estratégia e a souber concretizar com sucesso, é mais que razoável esperar que isso produza como efeito, entre outros, a subida da NOVA nos melhores rankings. E defendo este ponto de vista, mesmo sabendo, como sei, que a relação de causalidade aqui não é mais que uma correlação com vários elementos aleatórios. Só para termos uma perspectiva do exterior: todas as universidades que estão no ‘campeonato’ dos rankings – as universidades chinesas, russas e asiáticas, por exemplo – investem milhões *directamente* para tentar melhorar a sua posição. Isto é precisamente o que considero que não se deve fazer; mas que, fazendo-se, não deixará de ter o seu impacto. Seja como for, direccionando a relação causal de forma correcta, isto é, do desenvolvimento estratégico consistente para a melhoria da presença nos rankings, considero que a NOVA deve colocar expectativas claras naqueles e incluí-las no seu Plano Estratégico para 2017-21 sob a forma de indicadores pertencentes à área da Internacionalização.

Há rankings globais, rankings por área científica e rankings globais especiais para universidades com menos de 50 anos. Dos primeiros, os mais prestigiados, e por isso mais importantes, são: o *Ranking do Times Higher Education* (THE *Ranking*), o *Ranking Quacquarelli Symonds* (QS *Ranking*) e o *Academic Ranking of World Universities* (ARWU, vulgarmente chamado ‘Ranking de Xangai’).

Tanto o THE como o QS usam indicadores globais, transversais à actividade das universidades, cujos resultados são apurados através de metodologias que

---

diferem ligeiramente entre os dois rankings. Esses indicadores são “reputação académica”, “ratio professor/aluno”, “nº de docentes estrangeiros”, “nº de professores estrangeiros”, “reputação junto dos empregadores”, “citações per capita de docente” e “financiamento proveniente da indústria”. O Xangai usa apenas indicadores ‘objectivos’, embora também transversais: “Qualidade do Ensino”, medida apenas através do número de *alumni* e de professores que obtiveram Prémios Nobel ou Medalhas Fields; “Qualidade dos Académicos”, medida apenas através dos “*highly cited papers*” e dos papers que estes publicaram nas revistas *Nature* ou *Science*; “Output da Investigação”, considerando apenas publicações indexadas na WoS e no Social Sciences Citation Index; “Ponderação per Capita” dos indicadores anteriores, para ajustar (embora apenas parcialmente) à dimensão da universidade. Vale a pena ver o comportamento da NOVA, comparando-o com as Universidades de Aveiro e do Minho, que como sabemos têm dimensão e idade similar à NOVA.

A NOVA tem tido um comportamento sempre descendente no THE, tendo tido a sua melhor performance em 2011 (393º) e a sua pior performance em 2016, ficando entre 501º-600º, o mesmo ‘bloco’ da Universidade do Minho. A Universidade de Aveiro ficou no ‘bloco’ 401-500. O ranking vai até aos 701-800º lugares; a partir do 400º lugar, as posições são dadas por ‘blocos’ de universidades.

No Ranking QS, a NOVA tem tido um comportamento razoavelmente bom, com o pior lugar em 2011 e 2012 (401º-450º), o melhor em 2014 (312º) e tendo em 2016 ficado no 366º lugar. Nem Aveiro, nem o Minho conseguiram estar listadas neste ranking.

A NOVA nunca esteve listada no Ranking de Xangai, que lista universidades até ao 500º lugar. Em 2016, há quatro universidades portuguesas listadas: uma no bloco 151-200; as Universidades do Minho e de Aveiro, pertencem ao ‘bloco’ 401º-500º, por causa de terem “*highly cited papers*”.

Os rankings ‘*under fifty*’ só são feitos pelo THE (‘as melhores 150 com menos de 50 anos’) e pelo QS (‘as melhores 50 com menos de 50 anos’). Os indicadores e as metodologias usadas são iguais aos rankings globais, mas com um ajustamento nas ponderações de alguns indicadores, basicamente, todos os que têm a ver com a reputação perdem peso na ponderação, por razões óbvias. A NOVA tem tido uma muito boa performance no QS ‘*under fifty*’, estando presente nele desde sempre, com o pior ano em 2013 (46º), o melhor em 2014 (36º) e estando em 41º em 2016. Nem Aveiro, nem o Minho figuram neste *ranking*.

Uma performance um pouco inferior mas também boa no THE ‘*under fifty*’: sempre presente desde que há ranking, com a melhor posição em 2012 (85º) e a pior em 2016, 101º-150º, repetindo em 2017; a partir do 100º, as universidades são colocadas em ‘bloco’. Dado o elevado número de universidades ‘novas’ e a agressividade de muitas delas, e muito em particular das asiáticas, é justo dizer que a posição da NOVA nos ‘*under fifty*’ nos tem trazido bastante prestígio e deve ser motivo de orgulho, até para o país, que investe comparativamente muito

---

menos nas suas universidades novas. Nesta última edição do *ranking*, Aveiro ficou no 83º lugar e o Minho ficou no mesmo 'bloco' que a NOVA.

Os rankings por área disciplinar são vários, o QS faz um que pretende que cubra todas as áreas, mas há áreas específicas que consideram e bem outros rankings, eles próprios muito específicos, como sendo melhor *benchmark* que o QS 'por área'. É o caso, por exemplo, dos rankings do *Financial Times* para as áreas da Economia e, sobretudo, das Finanças e da Gestão. É conhecida a excelente performance de algumas UO da NOVA nestes *rankings* específicos; é menos conhecida, mas de interesse, a liderança nacional da NOVA nalgumas das disciplinas contempladas no QS; mas não é aqui o momento de fazer uma análise destas situações. Em qualquer caso, a preocupação com os rankings por área deve ser, *prima facie*, das UO, não tendo a Reitoria aqui um papel que não seja o de promover a adesão destas àqueles, mesmo que seja uma adesão a rankings diversos, ajustados às diferentes áreas.

Termino o comentário sobre esta área definindo os seus Objectivos Estratégicos, correspondentes Medidas e Objectivos Operacionais. Como é óbvio, e se conclui directamente da lista de parâmetros de internacionalização que dei no início, uma perspectiva de conjunto do perfil internacional da NOVA deverá considerar todos esses parâmetros e nunca apenas os dois para os quais estabeleço aqui os objectivos. É, de igual modo, claro que um Vice-reitor para a área se deverá preocupar com *todos* os parâmetros referidos, embora de forma diversa com cada um e nalguns casos em colaboração com outros membros da Equipa Reitoral.

### ***Objectivo Estratégico 1.***

#### ***Desenvolver ou Avaliar a Participação Activa da NOVA nas Redes Globais.***

Medidas associadas:

- para a UNICA: continuar a desenvolver a relação, no âmbito do EduLab e do Work Group *Cities, Culture and the University*, aumentando a participação das UO e conectando essa participação noutras actividades estratégicas para a NOVA;
- para o YERUN: continuar a desenvolver a relação, no âmbito do *lobbying* junto da UE e dalguns dos 4 workshops temáticos, aumentando a participação das UO e conectando essa participação noutras actividades estratégicas para a NOVA;

- 
- para a AULP: propor uma reformulação do modo de funcionamento da parceria e dos seus encontros anuais, fazendo depender a continuação na rede da aceitação de alguns aspectos críticos dessa proposta;
  - para o GT: indagar do interesse das UO em contribuir para criar, pelo menos no médio prazo, um ou mais Colégios Doutorais, considerando este aspecto como condição de continuidade na parceria.

### ***Objectivo Estratégico 2.***

**Desenvolver quatro a seis Parcerias Estratégicas entre a NOVA e outras Universidades de referência até 2021.**

Medidas associadas:

- Avaliar as parcerias localizadas mais relevantes para as UO e identificar eventuais universidades que estejam na confluência dos interesses de diferentes UO, podendo ser esta uma das bases para a parceria;
- Seleccionar das Redes YERUN e UNICA universidades com as quais a NOVA já tem uma relação institucional global relativamente desenvolvida;
- Considerar algumas universidades dos PALOP e do Brasil com as quais NOVA já tem um relação institucional global relativamente desenvolvida;
- Desenvolver projectos âncora, de preferência interdisciplinares e com relação com as Opções ou os Objectivos Estratégicos nas 3 áreas da Missão da NOVA, com aquelas das universidades identificadas que mostrem maior interesse nisso.

### ***Objectivo Estratégico 3. Sobre Rankings Globais.***

Aqui arrisco uma formulação quantificada do objectivo. Até 2021 ficar nas seguintes posições: QS Global primeiros 250; THE Global primeiros 350; Xangai 'bloco' 301-350; QS 'under fifty' primeiros 35; THE 'under fifty' primeiros 75.

Medidas associadas:

- Medida Principal: executar com sucesso as Opções e os Objectivos Estratégicos estabelecidos para as três Missões no período 2017-21;

- 
- Medida Complementar 1: manter e reforçar a comunicação institucional com os *rankings* referidos;
  - Medida Complementar 2: manter e reforçar o empenho das UO nos *rankings*.

#### **Objectivo Estratégico 4. Sobre Rankings por Área.**

Fazer destes *rankings* mais um elemento distintivo e de relevância internacional da NOVA. Ter pelo menos um *ranking* de referência por área/disciplina.

Medidas associadas:

- Promover junto das UO a identificação dos *ranking* por disciplina/área que consideram ajustados ao seu *benchmark*;
- Consensualizar junto das UO o estabelecimento de 'metas a atingir até 2021' relativamente aos *rankings* por elas identificados;
- Colaborar com as UO no sentido de lhes fornecer todo o apoio institucional e técnico de que necessitem para que possam atingir essas metas.

#### **Objectivo Operacional 1. Rearranjo de Indicadores.**

Manter a versão aglomerada do indicador 4.1., mas detalhá-la também considerando: parcerias globais, parcerias localizadas, parcerias estratégicas com universidades. Criar um indicador para *rankings*, em conformidade com os Objectivos Estratégicos 3 e 4 definidos acima.

#### **Objectivo Operacional 2. Rede dos GRI.**

Tornar a rede dos Gabinetes de Relações Internacionais (GRI) da NOVA (Reitoria e UO) ainda mais activa, nomeadamente sobre as parcerias globais e localizadas e as parcerias estratégicas com universidades, no que respeita à circulação e actualização de informação e, sobretudo, à definição das candidaturas da NOVA a programas de mobilidade não estruturada e semiestruturada (cf. área do Ensino e Estudantes).

---

## 6.2. RECURSOS HUMANOS

Mais ainda do que a área anterior, esta área não é uma área de Missão da universidade, mas sim uma área de gestão de recursos para realizar as suas 3 Missões. E é talvez mesmo a área crucial de gestão estratégica. Com efeito, ela é a área onde se recrutam, promovem, e de onde eventualmente se desvinculam, as pessoas de cuja competência, dedicação, espírito de equipa e mesmo espírito de missão depende o sucesso do projecto de uma universidade: os professores, os investigadores e os colaboradores não académicos. É nesta área, portanto, bem mais do que nas áreas da gestão do património ou do equipamento – por muito importantes que estas áreas também sejam – que se perde ou se ganha uma instituição, é aqui que a NOVA responde, ou não, àquilo que a sociedade e o país dela esperam.

Acontece, contudo, que a lei portuguesa é extraordinariamente rígida – no sentido jurídico, mas também económico do termo – no enquadramento que faz dos três momentos que referi acima: contratar, promover, desvincular<sup>77</sup>.

Essa rigidez não permite, nomeadamente, que se contrate ‘para a carreira’ sem ser através de um certo procedimento, que muitas vezes está longe de ser o melhor: por exemplo, não pode haver flexibilidade nas cláusulas contratuais relativas ao vencimento e a certas obrigações do contratado, o processo de recrutamento tem um formato que pode produzir resultados perversos, etc.

Essa rigidez não permite, também, que se promova um elemento valioso da instituição sem fazer um concurso público para o lugar da promoção que é aberto a todos os cidadãos da UE que satisfaçam as condições gerais de quem se queria promover; deste modo aquilo que seria um incentivo justo para alguém que o merece e que custaria, por mês, três ou quatro centenas de € à instituição (e estou a falar de promoções para o topo da carreira), poderá passar a custar 4 a 5 mil € por mês (a instituição paga o vencimento ‘bruto’); imaginemos o que será se, por exemplo, num ano se se quiserem fazer 20 promoções e metade delas redundarem em novos contratados.

A rigidez não permite, por fim, que se negocie de forma justa uma rescisão de comum acordo com alguém que deu provas repetidas que não quer, ou não consegue, integrar-se no projecto da instituição e que esteja aberto a negociar essa rescisão.

---

<sup>77</sup> Não estou a usar neste contexto a palavra “despedir” porque as situações que tenho em vista não são despedimentos. É sempre possível despedir com justa causa; mas este aspecto *não* está aqui em questão.

---

Tetanizando estes três momentos estratégicos da gestão de recursos humanos, põem-se em risco simultaneamente a boa gestão da instituição e, talvez pior, a justiça no local de trabalho.

Devo ser ainda mais claro quanto a este ponto. Não tenho quaisquer dúvidas que a tripla missão das universidades *não* se insere numa lógica de mercado, mas resulta de um compromisso com a sociedade, um *contrato social* que não visa o lucro mas a valorização do ser humano naquilo que ele tem de mais nobre. Mas também não tenho dúvidas que, no que respeita aos recursos humanos, se trata efectivamente de um mercado onde as instituições devem procurar recrutar os melhores e agir com a maior justiça para com os que recrutaram. Mais: devem poder recrutá-los, aos académicos e aos não académicos, no mercado internacional, porque é exactamente isso que fazem as melhores universidades do mundo, aquelas que nos servem de referência para sabermos o que é uma universidade de excelência.

Compreende-se bem que o acesso a esse mercado, nacional e internacional, de recrutamento de recursos humanos deva ser cuidadosamente regulado pelo Estado, quando a universidade é, como a NOVA, uma instituição pública, até por causa do papel fundamental que essas pessoas terão na realização da tripla missão da instituição que, disse-o agora mesmo, não é criar um mercado (de alunos, ou diplomas, ou projectos de investigação), mas um serviço público com uma dignidade muito própria. Contudo, o que temos hoje não é uma regulamentação cuidadosa e justa do acesso a um mercado muito sensível porque ao serviço de uma nobre missão; são, repito também, um conjunto de regras rígidas que não garantem, não motivam sequer, nem o recrutamento dos melhores, nem a justiça laboral, nem a boa gestão dos principais recursos humanos, com vista ao desempenho dessa missão. Mas até que a lei mude, é com esta que teremos de viver.

Será que a adopção do regime de fundação pública pode ajudar a melhorar a situação difícil que descrevi? Estou convicto que sim, veremos com o desenrolar dos processos se ajuda muito ou pouco. Isso dependerá em boa medida do tipo de *regulamentos* que conseguirmos fazer e, crucialmente, de os consensualizar com a Direcção Geral do Orçamento, o Tribunal de Contas e os Sindicatos. Nos objectivos estratégicos para esta área, retomo o tema.

Para além deste enquadramento legal, e por vezes até em tensão com ele, há que considerar as políticas governativas. Por entre as diversas políticas do actual Governo para a área de recursos humanos no Ensino Superior há três delas que me parecem especialmente importantes e positivas, e que o actual Ministro tem incentivado vigorosamente. Elas devem ser referidas aqui e deverão ter impacto na actuação da NOVA nesta área, nos próximos 4 anos.

A primeira dirige-se à estrutura do corpo docente de cada universidade. E sobre esta estrutura considera duas *ratios*. A *ratio* entre Professores Catedráticos e Associados, por um lado, e Professores Auxiliares, por outro; a *ratio* entre professores de carreira, por um lado, e docentes convidados, por outro.

---

Relativamente à primeira *ratio*, o ECDU (DL n.º 205/2009, de 31 de Agosto) estabelece, logo no seu preâmbulo, que a soma das duas primeiras categorias deve corresponder a entre 50% a 70% da totalidade do corpo docente. O objectivo desta percentagem é garantir a senioridade académica do corpo docente, a sua autonomia e a capacidade de liderança científica da instituição. Acontece que na esmagadora maioria dos casos fica-se aquém desta *ratio*. A NOVA não é, infelizmente, excepção: a percentagem tem evoluído lenta mas positivamente, com 30% em 2010, 35% em 2015, e um ligeiro decréscimo para 34,4% em 2016 (com 101 Catedráticos, 158 Associados e 493 Auxiliares)<sup>78</sup>.

Relativamente à segunda *ratio*, o mesmo preâmbulo do ECDU estabelece que a percentagem dos docentes convidados não deve ser superior a 30% dos professores de carreira. O objectivo desta percentagem é garantir a estabilidade e a qualificação necessária da oferta lectiva da universidade. Em ambos os casos, as situações estão longe de ser igual em todas as UO, algumas já satisfazem confortavelmente ou superam mesmo as margens definidas no ECDU, outras estão claramente abaixo. Interessante é notar que algumas das que cumprem bem uma das *rationes*, não cumprem depois a outra. Haverá, pois, aqui lugar a algum esforço de aproximação por parte destas últimas.

A segunda política preocupa-se simultaneamente com emprego científico e com o rejuvenescimento do corpo docente. Ela está bem expressa no contrato “*Compromisso com a Ciência e o Conhecimento*” assinado entre o Governo e as Universidades, em Julho de 2016<sup>79</sup>, onde se assume a contratação de “*pelo menos 2.000 docentes e investigadores pelas universidades públicas*”, e “*pelo menos 600 dos quais financiados a 50% pelo OE*”<sup>80</sup>. Ainda mais recentemente, o DL n.º 57/2016, de 29 de Agosto, vem dar um enquadramento legal amplo a esta ambição<sup>81</sup>. Seguindo esta orientação, a FC&T alocou, para os próximos 3 anos, uma verba muito significativa destinada ao financiamento de um certo tipo de contratos que resultarão de algumas das iniciativas que as IES venham a tomar no âmbito deste DL. Sem entrar aqui em mais detalhes, é óbvio que estamos perante uma oportunidade muito interessante, que a NOVA deverá saber aproveitar para o seu próprio desenvolvimento estratégico.

A situação relativamente ao rejuvenescimento do seu corpo académico difere, na NOVA, consoante estejamos a referir-nos a docentes ou a investigadores; e também é desigual por entre as suas UO. Verificou-se um aumento ao nível dos docentes de carreira e ao nível dos convidados/visitantes. Por outro lado, o número de investigadores com contrato, onde estão incluídos

---

<sup>78</sup> Dados da Divisão de Recursos Humanos da Reitoria à data de 31 de Janeiro de 2017.

<sup>79</sup> Já referido acima na Secção sobre Investigação.

<sup>80</sup> Cláusula 3ª do referido Contrato. O Plano Nacional de Reformas é mais ambicioso, e fala de “pelo menos 3.000”, p. 28.

<sup>81</sup> Este DL, estando já em vigor, está em revisão na Assembleia da República, no sentido de o tornar ainda mais abrangente.

---

aqueles que pertencem ao programa “Investigador FC&T” e outros similares, revelou uma tendência continua de queda, reduzindo cerca de 6%, passando de 116 em 2014, para 109 em 2015<sup>82</sup>. Enquanto a tendência de subida no lado dos docentes é certamente desejável – entre outras coisas, ela contribui para melhorar a ratio docente/aluno –, já a diminuição de recursos do lado da investigação é preocupante, somando-se, aliás, à queda do lado das bolsas (de doutoramento e pós-doc), como vimos acima (na área da Investigação). Mais uma motivação para se tirar proveito completo das actuais políticas de rejuvenescimento do corpo docente e de investigadores.

Em terceiro lugar, há a insistência, reiterada e muito compreensível, por parte do Ministro, Manuel Heitor, de afiliar os docentes de carreira a unidades de I&D nas universidades, como modo de garantir que não há nenhum docente de carreira que não tenha um enquadramento adequado da sua investigação. Também aqui, as universidades estão genericamente aquém deste objectivo. No que respeita à NOVA e com dada preocupação, também muito compreensível, de garantir a excelência da investigação e a sua elevada competitividade em avaliações internacionais com quotas (pelo menos implícitas) promovidas pela FC&T, nem sempre ficou assegurada essa afiliação de todos os docentes a unidades de I&D – se bem que ela se verifique na sua larga maioria. Mesmo assim, este aspecto tem merecido referência por parte do Ministro<sup>83</sup>, e deverá ser considerado pela NOVA nos próximos anos.

Terminando estes aspectos de política geral de recursos humanos, gostaria de me referir ainda às *ratios* docente/aluno e docente+investigador/colaborador não docente. A primeira é um indicador indirecto, mas importante, da qualidade do Ensino; ela está também sempre presente nos *ranking* e tem algum peso. A segunda *ratio* é um indicador, também indirecto, da eficiência na gestão de uma instituição, sobretudo se a estrutura do universo dos colaboradores não docentes for de molde a dotar a instituição da capacidade de assumir importantes desafios internacionais. Desconheço a existência de um *benchmark* para este segundo caso. Quanto à primeira *ratio*, posso referir, por exemplo, que das universidades que ocupam os 10 primeiros lugares nos rankings mundiais oscilam entre 13% (a pior *ratio*, Yale) e 42,6% (a melhor *ratio*, o *Caltech*). A NOVA tem 4,1%, uma *ratio* apesar de tudo bastante aceitável em termos nacionais.

Analiso agora a situação dos recursos humanos na NOVA relativamente a alguns indicadores do Plano que lhes são dedicados. Excluo os indicadores 5.1. e 5.1b. (relativos à percentagem de doutores no corpo docente) porque considero que deixam de fazer qualquer sentido: onde essa percentagem interessa, que é nos docentes de carreira, é de 100%; é-o por lei, agora; sobre os convidados, sendo sobretudo especialistas, não é relevante saber se são ou não doutores. Tratei já noutra lugar, na secção Investigação, os indicadores relativos aos

---

<sup>82</sup> UNL, *Relatório de Actividade 2015*, pp. 54 e 56. Os dados de 2016 ainda não estão disponíveis.

<sup>83</sup> Fê-lo publicamente no Dia da NOVA celebrado em 28 de Outubro de 2016.

bolseiros de doutoramento e pós-doutoramento, 5.3. e 5.2.. Incluo aqui o indicador 4.3., por considerar ser esse o seu lugar próprio.

Quadro 7: Indicadores para a área “Recursos Humanos” da NOVA

Indicador	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Meta
4.3.	8,0%	10,8	14,3	13,9	10,7	10,7	20,00
5.4.		23,7	23,4	20,2	25,1	38,6	26,0

Fonte: UNL, 3<sup>o</sup> Relatório do Plano Estratégico 2012-2016. Monitorização de 2016, pp. 12 e 13.

A **percentagem de docentes e investigadores de nacionalidade estrangeira** (indicador 4.3.) começou a regredir ligeiramente em 2012/13, tendo voltado a baixar em 2013/14, registando uma percentagem ligeiramente inferior à de 2010/11, a qual manteve em 2014/15 (10,7%)<sup>84</sup>. Esta evolução negativa, à qual não terá sido alheia a crise de 2011, com os cortes salariais na função pública e o pacote de austeridade ‘despejado’ sobre o país em geral – e, portanto, também sobre as universidades –, comprometeu definitivamente o cumprimento da meta proposta para o ano lectivo de 2015/16 (cuja valor era de 20%).

Três comentários merecem ser feitos acerca deste indicador. Primeiro, sublinhando a sua importância: para cumprirem a sua tripla missão, e sobretudo as duas primeiras - um ensino e uma investigação de excelência –, as universidades devem ter hoje um ambiente essencialmente internacional, onde a diversidade de culturas, opiniões, métodos e abordagens esteja permanentemente presente, não só porque isso é requerido pelos problemas e temas que aborda, mas também porque quem os aborda trás consigo a sua diferente herança cultural e até científica e livremente a partilha com os outros permitindo assim a compreensão mútua e a criação de conhecimento e cultura num ecossistema livre, tolerante e de grande diversidade. Isto acontece sempre muito melhor quando as diversas regiões do mundo, e os seus países, têm ‘representantes’ no ensino e na investigação de uma universidade. Daí a importância deste indicador: é essencial à vida da Universidade globalizada de hoje. Depois, e em segundo lugar, sobre o interesse em detalhar este indicador (distinguindo, por exemplo, o que se passa com os professores, com os investigadores e, ainda, com os pós-docs), e em o tornar mais abrangente, incluindo nele, também, os colaboradores não académicos. Por fim, salientar que é agora o momento de tirar todo o partido do nosso recente regime fundacional e criar, através de regulamentos próprios, incentivos à contratação de professores, investigadores e outros colaboradores estrangeiros, na exacta medida em que

<sup>84</sup> Os dados para 2015/16 ainda não estão disponíveis.

---

estes sejam relevantes para a estratégia de desenvolvimento da NOVA, qualquer que esta venha a ser mas que os deverá sempre incluir.

Quanto à **percentagem de pessoal não docente que frequenta cursos de formação especializada** (indicador 5.4.), verifica-se um forte crescimento iniciado em 2012/13, colocando este indicador em 2014/15 já consideravelmente acima da meta de 26% previamente proposta.

Esta é certamente uma muito boa tendência, não só porque indicia uma preocupação com a valorização profissional, e até pessoal, dos colaboradores não docentes, tanto do lado destes como da instituição NOVA, como porque, cada vez mais, é impossível levar a cabo as tarefas progressivamente mais complexas de gestão da universidade sem o apoio competente e o empenho destes colaboradores; pense-se, entre vários outros exemplos possíveis, na gestão de ciência, com candidaturas do tipo H2020, ou na gestão de mobilidades internacionais, ou na comunicação da imagem NOVA a nível internacional, ou na gestão financeira e de recursos humanos da Fundação NOVA, ou no planeamento estratégico e o seu impacto na 'micro-gestão'. Cada vez mais, também, é de grande importância que essa aquisição de formação especializada seja feita em ambiente internacional tirando, por exemplo, partido das bolsas Erasmus+ que existem para esse fim e da inserção da NOVA em redes internacionais de universidades. Poderá ser interessante vir a incluir um indicador 5.4.1., destacando este aspecto.

Ainda no que concerne aos colaboradores não docentes manteve-se a tendência dos anos anteriores no sentido de uma pequena redução do seu número (de 679 em 2014, para 674 em 2015). Em termos de categorias, aumentou o número de dirigentes, de técnicos superiores e de pessoal de informática e diminuiu o número de assistentes técnicos, de assistentes operacionais e de pessoal de saúde<sup>85</sup>. É importante sublinhar neste contexto que *todos*, independentemente da categoria a que pertençam, são necessários ao bom funcionamento da instituição. Contudo, a tendência agora descrita está alinhada com o que se disse no parágrafo anterior. Deste modo, afigura-se relevante vir a ter indicadores sensíveis à estrutura dos colaboradores não docentes.

Em conformidade com comentários e análise que fiz, a minha proposta de Objectivos Estratégicos 2017-21 para esta área é a seguinte.

### ***Objectivo Estratégico 1.***

#### ***Flexibilizar a política de recrutamento e contratação da NOVA.***

A NOVA deverá, dentro do enquadramento legal existente mas tirando o máximo de proveito da sua passagem a Fundação Pública, adoptar uma política

---

<sup>85</sup> UNL, *Relatório de Actividades 2015*, pp. 60 e 61. Os dados de 2016 ainda não estão disponíveis.

---

flexível de recrutamento de recursos humanos, académicos e não académicos, que permita satisfazer conjuntamente as seguintes condições:

- Recrutar os melhores;
- Premiar o mérito;
- Ajustar as remunerações às responsabilidades assumidas e competências demonstradas;
- Proporcionar uma progressão na carreira em linha com o mérito demonstrado.

Antes de passar às medidas que proponho adoptar para realizar este Objectivo, duas clarificações muito importantes: neste contexto, contrato “flexível” não é sinónimo de contrato “precário”, é o antónimo; recrutamento flexível não é sinónimo de “endogâmico” (“*inbreeding*”), é o antónimo. E agora as medidas:

- Elaboração de um Regulamento para a contratação de colaboradores não docentes que contemple as condições acima referidas<sup>86</sup>;
- Elaboração de um Regulamento para a contratação de colaboradores docentes e investigadores que contemple as condições acima referidas. Este regulamento deve ser ajustável às várias UO, que hospedam comunidades académicas muito diferentes;
- Elaboração de um Regulamento de incentivos para docentes e investigadores, que premeie o mérito demonstrado. Este regulamento já foi mencionado a propósito da Investigação (Objectivos Estratégicos 2 e 3) e deverá ser ajustável à realidade de cada UO;
- Colaboração com as outras universidades que são fundações públicas e com o MCTES no sentido de explorar possíveis formas de adequar aspectos da legislação às necessidades, reais e prementes, e aos recursos das universidades públicas com este estatuto.

---

<sup>86</sup> Por iniciativa e sob a orientação do actual Reitor, este regulamento está já numa fase de elaboração final e é previsível, e desejável, que venha a ser entretanto aprovado. Tenho participado destes trabalhos e é exactamente este tipo de regulamento que considero necessário à prossecução do Objectivo em questão.

---

***Objectivo Estratégico 2. Definir e Consensualizar uma Estratégia, por UO, de Desenvolvimento dos Recursos Humanos que inclua os seguintes parâmetros:***

***A. Para o corpo docente/investigador:***

Adequação da contratação às necessidades de ensino/investigação das UO;  
Percentagem de Catedráticos e Associados vs. Auxiliares;  
Percentagem de docentes de carreira vs. convidados;  
Rejuvenescimento do corpo docente;  
Perfil internacional do corpo docente;  
Integração dos docentes na investigação.

***B. Para os colaboradores não docentes:***

Adequação da contratação às necessidades da UO;  
Especialização do corpo de colaboradores não académicos;  
Rejuvenescimento do corpo de colaboradores não académicos;  
Perfil internacional do corpo de colaboradores não académicos.

É óbvio que cada UO terá a sua estratégia individualizada, que será por si elaborada, ao abrigo da sua autonomia, e respeitando a natureza própria das suas comunidades académicas, as necessidades e recursos da UO, bem como os parâmetros acima definidos. Tem é que ter uma estratégia de médio prazo (2018-2021) que sirva o seu desenvolvimento estratégico da melhor maneira. É também um facto que isso já se passa com as UO da NOVA, trata-se, pois, de a tornar explícita para a instituição.

Medida Única: considerar o despacho autorizador<sup>87</sup> do Reitor relativamente ao concurso solicitado no âmbito do enquadramento que este tenha na estratégia definida para a, e pela, UO.

***Objectivo Estratégico 3.***

***Formação de Colaboradores Não Académicos a Nível Internacional.***

Incentivar esta formação, alinhada com os interesses estratégicos das UO e da Reitoria no caso dos seus colaboradores não académicos, tirando partido das

---

<sup>87</sup> Cf. *Estatutos da NOVA*, alínea d), n.º 3, Art.º 21.º.

---

mobilidades Erasmus+ existentes para este efeito. Menciono especificamente este objectivo pela sua importância e pelo facto do Programa Erasmus+ estar centralizado na Reitoria, ao contrário dos outros programas de formação.

Com o propósito de melhorar a gestão operacional desta área proponho um único objectivo.

### ***Objectivo Operacional Único. Revisão dos Indicadores Estratégicos.***

Destina-se a adequar e robustecer a monitorização global do comportamento da NOVA na área dos Recursos Humanos. Inclui: inclusão do indicador 4.3.; detalhar o indicador 5.4. (formação especializada nacional/internacional); criar indicadores em falta: percentagem de académicos estrangeiros; percentagem de Catedráticos e Associados vs. Auxiliares; percentagem de docentes de carreira vs. convidados; número de novas contratações/ano; número de progressões na carreira/ano; número de docentes não integrados em unidades de I&D; percentagem de não académicos estrangeiros.

## **6.3. RECURSOS FINANCEIROS e PATRIMÓNIO**

### **6.3.1. RECURSOS FINANCEIROS**

Tal como a área dos Recursos Humanos, a área Financeira não é uma área de Missão da universidade - que não visa o lucro como resultado das suas actividades - mas sim uma área de gestão de recursos estratégicos da universidade, neste caso financeiros, para realizar as suas 3 Missões. E é certamente uma área muito importante da gestão: na sua parte estratégica (por oposição a corrente), ela condiciona os grandes investimentos que se queiram fazer - por exemplo, em património ou equipamento 'pesado'; e condiciona, também, uma eventual política competitiva<sup>88</sup> de recursos humanos que se considere necessário implementar - por exemplo, um investimento com vista a

---

<sup>88</sup> Esclareço que com o termo "competitiva" não pretendo sugerir que estamos em competição contra quem quer que seja. Na acepção em que aqui o uso dele é sinónimo simplesmente de "continuar em jogo", sobretudo a nível internacional. E, uma vez mais: se sairmos de jogo a esse nível, estaremos a prestar um mau serviço público ao país e às famílias portuguesas que não tenham recursos para "pôr os filhos a estudar lá fora" - ou seja, à esmagadora maioria das famílias portuguesas.

---

rejuvenescer o corpo docente, para criar escala numa área estratégica, para recrutar a nível internacional, etc.

Acontece, contudo, que a lei portuguesa é, também aqui, extraordinariamente rígida (nos sentidos jurídico e económico do termo). Essa rigidez está cristalizada, sobretudo, em duas regras que têm acompanhado há anos as leis da Execução Orçamental: a Regra do Equilíbrio Orçamental e a Regra da Estabilidade da Massa Salarial.

A primeira obriga a que os saldos do ano  $t_1$  sejam iguais ao do ano  $t_0$ , quaisquer que sejam os  $t$ ; não obriga, contudo, a que as contas do orçamento onde estão esses saldos sejam as mesmas. Ou seja, não permite um planeamento plurianual de um grande investimento com a normal oscilação de saldos, em função da execução faseada e distinta das receitas e das despesas relativas a esse investimento. Permite, mas coloca sob pressão ou alternativamente ‘congela’ a percepção, a título de receita, de um elevado montante de dinheiro (por exemplo, um grande financiamento que se obtenha da indústria, uma doação, um financiamento de um projecto de investigação, etc.) no ano  $t_0$ : se começarmos a usar esse montante do lado da despesa, quem nos garante que em  $t_1$  teremos, do lado da receita, o equivalente ao montante entretanto gasto para equilibrarmos os saldos?

A segunda regra obriga a que o montante total dos gastos com pessoal (académico e não académico, de carreira ou convidado) no ano  $t_1$  seja igual ao do ano  $t_0$ ; não obriga, contudo, a que seja nas mesmas categorias de pessoal – pode-se, por exemplo, ‘cortar’ nas despesas com convidados e contratar o equivalente para a carreira, ou fazer exactamente o contrário. Mas, já é completamente rígida relativamente a uma situação em que se queira durante dois ou três anos adoptar uma política contraccionista relativamente aos recursos humanos, por exemplo, aguardando que alguns deles se aposentem ou jubilem, para no final desse período ter uma política expansionista, iniciando um processo de rejuvenescimento numa área estratégica: se com a contracção, se baixou o *plafond* desta despesa ao longo de  $n$  anos, ele não poderá aumentar depois no ano  $n+1$ .

Não é fácil exagerar o efeito negativo da aplicação conjunta, ano após ano, destas duas medidas, duas verdadeiras nuvens negras na gestão financeira das universidades. A expectativa de que a passagem a fundação pudesse resolver o problema foi gorada em sede dos Estatutos da Fundação, onde uma importante cláusula proposta pelo Conselho Geral da NOVA ‘caiu’ aquando da publicação pelo Governo. Simplificando, essa cláusula pretendia que a Regra da Estabilidade Salarial pudesse não ser respeitada apenas quando se tratasse de receitas próprias. Não é, portanto, evidente que, neste caso, a transformação fundacional dê aqui alguma ajuda, pelo menos para já. É, pois, com esta situação que temos que viver nos próximos anos. Na prática, tem-se ganho alguma elasticidade, e importante, com uma gestão ‘compensatória’ entre UO dos saldos e da massa salarial: cada uma segue a sua política orçamental e tem as suas fontes de receita,

---

os seus saldos e a sua despesa; mas, na consolidação de contas e simplificando muito, tem-se verificado que o que uma gastou ‘a mais’, outra ‘poupou’ e globalmente os saldos até aumentaram; o que vai resolvendo o problema de forma global ao nível da NOVA.

Neste contexto, é chegado o momento de colocar uma importante questão: Qual é a margem de manobra estratégica do Reitor no que respeita à gestão financeira da NOVA? A resposta a esta questão levar-me-á a falar da autonomia da gestão das UO, de saldos livres vs. saldos consignados e de procura de financiamento estratégico.

A área financeira é, e bem, uma das áreas em que é mais evidente a autonomia das UO. Vejamos um pouco este aspecto. Embora os fundos provenientes do Orçamento Geral do Estado (OE) sejam canalizados através da Reitoria para as UO, a sua distribuição corresponde, grosso modo, à dimensão (estudantes, académicos, não académicos) de cada UO e a verba canalizada não é sequer suficiente para pagar todas as despesas certas e permanentes (por entre as quais salários). Neste modo a margem, em sede de OE, do que poderíamos chamar ‘retenção estratégica de fundos’ na Reitoria para iniciativas comuns de interesse estratégico ou transversal existe, mas é muito limitada; e podendo ter um ligeiro aumento para mais iniciativas comuns, não será nunca significativo, pelo menos enquanto as verbas do OE não aumentarem, elas próprias, significativamente, o que é improvável. Por outro lado, e em conformidade com esta política descentralizada, as receitas próprias (RP) ficam onde foram captadas; o que significa que são, sobretudo, da responsabilidade das UO, cujas actividades no âmbito das 3 Missões geram essas receitas. Esta situação está histórica e institucionalmente estabilizada, está também enquadrada estatutariamente, e não pretendo que sofra qualquer alteração nos próximos 4 anos. A margem de manobra estratégica do Reitor aqui está, portanto, circunscrita àqueles ‘projectos comuns e transversais’ (infraestruturas de TIC, ERP, Pure-SciVal, capacitação de candidatos a bolsas ERC, outros) que as UO consensualizem com a Reitoria. Na prática são mais projectos operacionais, mas com clara importância estratégica, do que grandes projectos estratégicos.

Por outro lado, distinção entre saldos consignados e saldos ‘livres’ é importante e transversal, e merece ser apreciada em termos gerais. Quando, num final de um exercício, a NOVA apresenta um saldo a transitar, esse saldo *não* representa a verba disponível para investimento estratégico ‘no que se quiser’ no ano seguinte: a grande maioria desta verba está consignada ao pagamento de diversa despesa, muita da qual estratégica (e.g., projectos de investigação com financiamento da UE, da FC&T ou da indústria, projectos de reequipamento, etc.). Deste modo, quando se equacionam *novos* investimentos, estes requerem, como dinheiro semente, o uso de alguns saldos *livres*; e como forma de se tornarem sustentáveis no tempo, *novos* financiamentos, ainda não ‘residentes’ na NOVA e a captar. Sendo assim, esta procura de financiamento estratégico, e sobretudo o sucesso na sua captação, condiciona completamente as novas iniciativas

estratégicas, Opções ou Objectivos, que o Reitor queira tomar, sempre que estas iniciativas tenham um custo associado que ultrapasse aquilo que pode ser consensualizado com as UO ou directamente financiado pela Reitoria com 'dinheiro semente' proveniente dos seus saldos livres. A captação de financiamento externo feita de modo 'focado', por iniciativa estratégica, será, portanto, um traço essencial da actuação do Reitor, da Equipa Reitoral e dos Directores das UO. Neste contexto, considero essencial o apoio do Conselho Geral, sobretudo dos seus membros externos, e do Conselho de Curadores da NOVA.

Considerando agora os indicadores do Plano Estratégico relativos à realidade financeira da NOVA, temos:

Quadro 8: Indicadores para a área "Recursos Financeiros" da NOVA

Indicador	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	Meta
6.1.	52,9%	51,6%	55,6%	60,0%	58,6%	56,6%	55,2%	58,0%
6.2.	12,7%	11,6%	13,1%	14,6%	14,1%	15,3%	15,8%	17,7%
6.4.	29,1%	29,9%	30,8%	34,1%	33,7%	31,3%	26,0%	39,0%
6.4.b.	€42,1M	€47,5M	€45,8M	€46,4M	€50,1M	€44,8M	€39,5M	-

Fonte: UNL, 3º Relatório do Plano Estratégico 2012-2016. Monitorização de 2016, p. 13.

\* Dados obtidos a partir do *Relatório de Actividades 2015*, pp. 158-159.  
Os dados de 2016 ainda não estão disponíveis.

A **percentagem de autofinanciamento** (receitas próprias, indicador 6.1.) tinha como objectivo chegar aos 58,0% em 2016. Mas este objectivo não será cumprido, embora nalguns anos tivesse sido até ultrapassado. Com efeito, a evolução negativa que ocorreu (60,0% em 2012, 58,6% em 2013, 56,6% em 2014 e 55,2% em 2015) coloca-o abaixo do objectivo desejado; no entanto, sem cair abaixo dos 55%, como aconteceu nos primeiros anos. Este indicador vai ser *parcialmente* desagregado através dos indicadores seguintes; por isso, será depois de me referir a estes que os comentarei a todos.

A **percentagem de receitas de propinas de 1º, 2º e 3º ciclos** (indicador 6.2.) tem vindo praticamente sempre a crescer, com um ligeiro decréscimo apenas em 2013, subindo em 2014, para 15,3%, e atingindo o seu máximo em 2015 com 15,8%; mesmo assim ficou aquém da meta, que era 17,7%. Considero que este indicador é muito importante, tão importante que convirá não só mantê-lo mas até detalhá-lo, criando um sub-indicador para cada um dos 3 ciclos de

estudos<sup>89</sup> e um ‘agregado’ para propinas de estudantes estrangeiros (mais sobre isto cinco parágrafos abaixo). Mas antes há que sanar a metodologia que lhe está subjacente, como já havia aludido acima e explicarei adiante.

A **percentagem de receitas de financiamento para investigação** (indicador 6.4.) verificou até 2012 uma evolução positiva, registando valores de 29,9% em 2010, 30,8% em 2011 e 34,1% em 2012. Este crescimento inicial criou uma expectativa moderadamente optimista relativamente à meta pretendida: 39,0%. Porém, esta situação regrediu nos últimos anos: caindo para 33,7% em 2013, para 31,3% em 2014 e para 26,0% em 2015; pondo em cheque o cumprimento da meta.

As **receitas de financiamento à investigação** (indicador 6.4.b) foram tendo uma evolução bastante irregular – provavelmente correlacionada com a captação, ou não, de projectos de investigação nacionais e da UE –, mas com uma tendência descendente de 2013, onde atingiu o máximo, para 2015, onde atingiu o mínimo (-10.529.944€); de qualquer modo, ele não tem meta associada. Este indicador não estava ainda disponível na monitorização de 2013, aparecendo pela primeira vez no *Relatório de Execução* de 2016. E em boa hora apareceu. É este indicador, combinado com o anterior, que nos permite olhar para as receitas próprias e fazer aquilo que os latinos chamavam “*ex pedem Achilles*” – referindo-se ao desafio que era projectar toda a estátua de Aquiles a partir do único elemento que dela restou: o seu pé. Com efeito, dado que todos os outros indicadores são percentagens e, como tais, relativos a uns 100% cujo montante efectivo se desconhece e varia, não tínhamos modo algum de saber se aquilo que estávamos a identificar como uma tendência é na realidade uma boa ou má tendência. Estávamos, por assim dizer, numa situação de “*ex pedem Achilles*”, só que sem o pé.

Dou apenas três exemplos (mas haveria mais) da *não* correlação entre o aumento/diminuição da percentagem de um indicador e o aumento/diminuição do montante absoluto que lhe corresponde. Relativamente ao próprio indicador 6.4., em 2014 ele aparentemente está melhor do que em 2011, com 31,3% vs. 29,9%, mas, de facto o montante de 2014 é inferior ao de 2010 em nada menos do que -2.701.182,00€. A percentagem global das receitas próprias ‘evoluiu’ de forma aparentemente positiva de 2011 para 2012, 55,6% para 60,0%, ou seja aumento +4,4%; mas, fazendo as contas, vemos que o se passou com os seus montantes globais foi exactamente o contrário: em 2012 houve *menos* receitas próprias no valor de -421.727,00€. Por fim, as ‘Outras Receitas Próprias’ – uma rúbrica não manifesta nos indicadores, mas não desprezível, e que se obtém se

---

<sup>89</sup> Ainda relativamente a propinas, o indicador sobre **percentagem de receitas de propinas de cursos não conferentes de grau** (ex-indicador 6.3.), que estava ainda presente no 2º Relatório de Execução do Plano (2014), desapareceu, no 3º Relatório, o que se compreende dado pela sua formulação pouco ambiciosa (1,5%), a meta estava já atingida desde 2011 e não parece corresponder por si só a uma política geral da NOVA, mas sim a uma política específica de algumas das suas UO, o que também se compreende.

---

subtraímos à % global das receitas próprias a soma das %s das receitas próprias consideradas em indicadores autónomos (propinas e investigação) – parece ter evoluído *negativamente* de 2012 para 2013, -0,5% (de 11,3% para 10,8%) e, no entanto, registou um *aumento* em termos absolutos de +659.568,00€. Uma solução possível, já o referi noutro lugar, é associar uma taxa de crescimento indexada aos montantes absolutos de anos sucessivos.

Termino esta parte relativa aos indicadores estratégicos, com quatro comentários. Primeiro, considero que se deve poder visualizar no Plano quão dependente estão as receitas próprias do financiamento nacional – sobretudo sob a forma de ‘dinheiro para a investigação’ vindo da FC&T e dinheiro das propinas ‘vindo das família portuguesas’ – e quanto dependem, alternativamente, de verbas internacionais, o indicador 4.2. deverá ter aqui uma ‘tradução’ financeira, bem como de outros financiamentos internacionais, e também as propinas pagas pelos estudantes estrangeiros. Este aspecto é muito importante porque permite duas coisas: ver o nível de internacionalização das nossas receitas próprias – a nossa exportação de ensino e investigação, se quisermos –, globalmente e por rubrica, e ter uma ideia bem fundada da resiliência dessas receitas a choques vindos do contexto nacional ou do contexto internacional, que poderão sempre ocorrer.

Segundo, e regressando à distinção entre saldos consignados e livres, dado que as propinas, os ‘overheads’ ou ‘lumpsums’ de projectos e as doações, são as únicas receitas próprias que sabemos não estarem consignadas, é interessante no futuro, ter um indicador que permita identificar este agregado. Não estou a dizer com isto que elas possam ser sempre, ou mesmo as mais das vezes, usadas como capital de investimento, visto que elas podem ter que ser usadas na gestão corrente; mas, de qualquer modo, elas estão ‘livres’ para o uso que lhes quisermos dar.

Terceiro, é importante salientar ainda dois aspectos. Um aspecto positivo: 50% de receitas próprias é o ‘indicador’ que, mais ou menos oficialmente, o Governo usa para determinar se uma universidade pública está em condições de iniciar com alguma confiança o seu processo de transformação em fundação. E, como se pode ver, nos últimos 7 anos a NOVA tem estado sempre acima dessa meta. Um aspecto menos positivo: duas das três metas do actual Plano assumidas para as receitas próprias não irão ser cumpridas, aspecto que se mitiga um pouco visto que elas estavam baseadas exclusivamente em percentagens (ver os 3 exemplos que dei três parágrafos acima).

Quarto e por fim, é um pouco estranho que para além do indicador 2.3., que aliás não pertencia aos indicadores financeiros, não existam no Plano mais indicadores financeiros relativos à despesa; que não exista, por exemplo, nenhum indicador para ‘despesas de investimento’ ou para ‘despesas com novas contratações de pessoal’. Este aspecto merece ser complementado.

Em conformidade com comentários e análise que fiz, a minha proposta de Objectivos Estratégicos 2017-21 para esta área é a seguinte.

---

**Objectivo Estratégico 1. Esforçar-me por Promover um Enquadramento Legal que permita Flexibilizar a Gestão Financeira na NOVA.**

A realização deste objectivo permitiria, pelo menos no que diz respeito às RP, não estar sujeito às duas regras constritoras da boa gestão financeira que referi acima (equilíbrio orçamental e manutenção da massa salarial) e fazer uma programação plurianual sustentada do investimento estratégico.

A única Medida que me ocorre relativamente a este Objectivo consiste em:

- Colaborar com as outras universidades que são fundações públicas e com o MCTES no sentido de explorar possíveis formas de viabilizar este objectivo.

**Objectivo Estratégico 2. Promover o “Fund Raising” a partir da Reitoria.**

A realização deste objectivo permitirá ter RP dedicadas a projectos estratégicos da NOVA, no âmbito das Opções e Objectivos Estratégicos que propus, mas certamente também no âmbito de outros projectos que venham a ser propostos pelas UO. A ideia é centrar e tentar angariar parceiros que são financiadores estratégicos desses projectos e fazê-lo com o apoio das UO, do Conselho Geral e do Conselho de Curadores. Como é óbvio, a Reitoria não tem qualquer intenção de alojar nas suas instalações esses projectos – as instalações da Reitoria destinam-se, como até agora, aos serviços centrais da universidade e, de agora em diante, também aos serviços da Fundação. Deste modo o financiamento obtido acabará por ‘ir parar’, em grande parte, às UO, mas financiando aspectos relativos a projectos de interesse comum; por exemplo, as Plataformas Estratégicas, o Centro de Formação, etc..

Principais Medidas para desenvolver este Objectivo (assumindo a aprovação pelo Conselho Geral de um Plano Estratégico para 2017-21, onde, numa versão adaptada, as Opções e Objectivos Estratégicos que apresento nesta Candidatura estarão incluídos):

- Consensualizar com os Directores das UO iniciativas prioritárias a financiar;
- Estabelecer com o Conselho de Curadores, Conselho Geral e Directores das UO uma estratégia de *fund raising* para cada uma das iniciativas;
- Executar e monitorizar essa estratégia.

Com o propósito de melhorar a gestão operacional desta área proponho dois objectivos.

---

**Objectivo Operacional 1. Revisão dos Indicadores Estratégicos.**

Destina-se a adequar e robustecer a monitorização global do comportamento da NOVA na área dos Recursos Humanos. Inclui: associação de taxas de crescimento aos indicadores em percentagem (6.1., 6.2. e 6.4.); introdução de indicador para distinguir receitas próprias nacionais e internacionais, bem como receitas vindas do sector produtivo; indicador para distinguir saldos livres e consignados; indicadores de despesa (pelo menos: 'recursos humanos', 'investimento', 'outras despesas').

**Objectivo Operacional 2.****Contratualização Plurianual e Anual de Iniciativas Comuns com as UO.**

Destina-se a criar um compromisso, nalguns casos, estável (plurianual) e noutros previsível (anual) com as UO relativo a investimentos, estratégicos ou operacionais, de interesse comum.

### 6.3.2. PATRIMÓNIO

A NOVA tem um importante património, nas duas margens do Tejo, no qual estão estrategicamente instaladas as suas UO e, no *Campus de Campolide*, também a Reitoria e os SAS. Nalguns desses *campi* estão também Residências Universitárias da NOVA. Não me irei alongar na descrição desse património. Este está bem ilustrado na recente e muito interessante publicação "*Implantação e Desenvolvimento dos Campi da UNL – Uma breve cronologia*".

Mais relevante me parece dizer, no âmbito desta Candidatura, que, graças aos esforços do actual Reitor, em coordenação nalguns casos com as UO, todo esse património será em breve registado em nome da NOVA (coisa que não se verificava até hoje). Isso permitirá à universidade ver o seu património consolidado e, eventualmente, desenvolvê-lo em função da estratégia associada à sua Missão, visto que a NOVA não tem, nem deverá vir a ter, um interesse em património separado dessa estratégia. Por esta razão, os objectivos estratégicos no âmbito do património aparecerão apenas se, e quando, forem julgados facilitadores ou mesmo necessários para as Opções e Objectivos estratégicos da NOVA, no âmbito da sua Missão, melhor dizendo, de qualquer das suas 3 Missões. E é óbvio que neste aspecto, será particularmente relevante o diálogo com as UO.

Precisamente no contexto desse diálogo com as UO, são conhecidas as ambições de 'mais espaço' e melhores condições para o exercício das suas

---

actividades por parte da FD e da Nova IMS, ambas localizadas no *Campus de Campolide*. E é claro que essas ambições deverão ser atendidas. É também conhecida a necessidade, diversamente distribuída pelos vários *Campi* e nalguns casos premente, de melhoria das instalações e das respectivas envolventes. E, trabalhando com as UO, tudo farei para que essas necessidades sejam satisfeitas. Bastará, talvez, aqui referir que nesses projectos de melhoria dever-se-á incluir a possibilidade de redução de custos energéticos, investindo na sustentabilidade, e sem esquecer a salvaguarda e valorização das residências universitárias da NOVA.

Contudo, quero destacar, neste contexto, uma situação que pela sua gravidade e importância, destacarei como uma prioridade: o caso da FCSH. Instalada por entre antigas casernas do Exército Português, dois edifícios de construção e funcionalidade muito duvidosa, e ocupando ainda a título precário e temporário, por via de um comodato com a EESTAMO, o antigo DRM de Lisboa, a FCSH, que é argumentavelmente<sup>90</sup> a melhor faculdade de ciências sociais e humanidades a nível nacional, tem também as piores instalações do país nesta área. Esta situação e a perspectiva de se ‘mudar’ para o *Campus de Campolide*, construindo aí, *ex novo*, as instalações de que precisa, arrasta-se há pelo menos 14 anos, altura em que fui confrontando com o problema pela primeira vez, era ainda Subdirector dessa UO. Considero que esta situação – de cujos detalhes farei aqui a economia – é absolutamente gravosa e inibidora do desenvolvimento estratégico da segunda maior UO da NOVA, muito particularmente num aspecto que será crucial nos anos vindouros: o aumento significativo do seu perfil internacional em vários parâmetros. Por estas razões, repito, farei deste assunto uma prioridade da minha actuação na área do Património. Apresso-me a acrescentar, e com isto termino, que o actual Reitor fez, ele próprio, esse mesmo esforço, e grande; esforço ao qual urge dar continuidade.

---

<sup>90</sup> Reporto-me apenas a dados comprováveis por terceiros como número de alunos, 1<sup>as</sup> escolhas dos cursos, montante captado para a investigação, publicações indexadas e *impacto*, número de bolseiros ERC, pós-doc., de doutoramento, etc.

---

## REFERÊNCIAS

**CE. Comissão Europeia.** *“Europa 2020 – Estratégia para um Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo”*. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Bruxelas. [COM \(2010\) 2020 final](#).

**CE. Comissão Europeia.** *“O Ensino Superior Europeu no Mundo”*. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Bruxelas. [COM \(2013\) 499 final](#).

**CE. Comissão Europeia.** *“Análise Anual do Crescimento para 2016. Reforçar a Retoma e Fomentar a Convergência”*. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Bruxelas. [COM \(2015\) 690 final](#).

**CE. Conselho Europeu.** Conclusões do Conselho Europeu sobre *“Um Quadro Estratégico para a Cooperação Europeia no Domínio da Educação e Formação EF 2020”*. Jornal Oficial da União Europeia, JO C 119 de 28.5.2009.

**CE. Conselho Europeu e Comissão Europeia.** Relatório Conjunto sobre *“A Aplicação do Quadro Estratégico Ensino e Formação (EF 2020) – Novas Prioridades para a Cooperação Europeia no domínio da Educação e da Formação”*. Jornal Oficial da União Europeia, JO C 417 de 15.12.2015.

**CNE. Conselho Nacional de Educação.** *Relatório “Estado da Educação 2015”*. Disponível em: <http://www.cnedu.pt/>.

**DGEEC. Direcção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência.** *Relatório “Estatísticas da Educação 2014/15: principais resultados relativos ao Ensino Superior”*. Disponível em: <http://www.dgeec.mec.pt/>.

**DGES. Direcção-Geral do Ensino Superior.** *Acesso ao Ensino Superior 2014, 2015 e 2016*. Disponível em: <http://www.dges.mctes.pt/estatisticasacesso/>.

---

**MCTES. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.** Documento *Contrato entre o Governo e as Universidades Públicas Portuguesas no âmbito do Compromisso com a Ciência e o Conhecimento*. Julho de 2016.

**MCTES. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.** Texto do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior “*Estímulo ao Emprego Científico. Plano de Concretização e Implementação*”. Setembro de 2016. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/21674052/20160929-mctes-emprego-cientifico.pdf>.

**MCTES. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.** Documento “*Sobre a evolução da organização do sistema de C&T e de Ensino Superior: construir o futuro, acreditar no conhecimento. Nota de reflexão e enquadramento*”. Outubro de 2016.

**MCTES. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.** Documento “*Proposta de Orçamento de Estado para 2017. Ciência, Tecnologia e Ensino Superior*”, que resume as principais medidas de política a adoptar e as orientações programáticas referentes ao programa orçamental de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior para 2017. Outubro de 2016. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/22398756/20161018-mctes-oe2017.pdf>.

**OCDE. Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico.** Relatório “*Education at a Glance 2015: OCDE Indicators*”. Disponível em: <http://www.oecd.org/>.

**OCDE. Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico.** “*Higher Education to 2030 (Vol. 1): Demography*”. Disponível em: <http://www.oecd.org/>.

**ONU. Organização das Nações Unidas.** *Sustainable Development Goals*. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/>.

**PORTUGAL. República Portuguesa.** *Programas Operacionais Portugal 2020*. Disponível em: <http://www.portugal2020.pt/>.

**PORTUGAL. República Portuguesa.** *Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente EI&I – 2014-2020*. Disponível em: [www.portugal2020.pt/EstrategiasEInteligente/ENEI-versãofinal.pdf](http://www.portugal2020.pt/EstrategiasEInteligente/ENEI-versãofinal.pdf).

**Presidência do Conselho de Ministros.** *Programa do XXI Governo Constitucional - Plano Nacional de Reformas: mais crescimento, melhor emprego, maior igualdade*. Outubro de 2016. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/o-governo/pnr/pnr.aspx>.

---

**Presidência do Conselho de Ministros.** *Resolução do Conselho de Ministros n.º 32/2016, de 3 de Junho*, que aprova os termos de referência para a discussão pública de uma *Agenda “Compromisso com o Conhecimento e a Ciência: o compromisso com o futuro”* para os anos de 2016 a 2020. *Diário da República*, 1.ª série—N.º 170—3 de Junho de 2016.

**Presidência do Conselho de Ministros.** *Resolução do Conselho de Ministros n.º 78/2016, de 30 de Novembro*, que aprova as orientações gerais da política de internacionalização do Ensino Superior e da Investigação Científica e Tecnológica. *Diário da República*, 1.ª série—N.º 230—30 de Novembro de 2016.

**UE. União Europeia.** Horizon 2020. Programme for Research and Innovation. Disponível em: <http://www.ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>.

**UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.** *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all (Final draft for adoption)*. Disponível em: <http://en.unesco.org/>.

**UNL. Reitoria da Universidade Nova de Lisboa.** *1.º, 2.º e 3.º Relatórios do Plano Estratégico 2012-2016. Monitorização de 2013, 2015 e 2016*.

**UNL. Reitoria da Universidade Nova de Lisboa.** *Relatórios de Actividades de 2015 e de 2016*.

**UNL. Reitoria da Universidade Nova de Lisboa.** *Implantação e Desenvolvimento dos Campi da Universidade Nova de Lisboa – Uma Breve Cronologia*. Reitoria da Universidade Nova de Lisboa, 1ª edição, Março de 2016.

*Estatutos da Fundação Universidade Nova de Lisboa*. *Diário da República*, 1.ª série—N.º 37—21 de Janeiro de 2017.