



NOVA SCHOOL OF  
SCIENCE & TECHNOLOGY

# Balanço do Mandato

Junho 2018 / Maio 2022

Virgílio Cruz Machado

Diretor

FCT NOVA, Maio 2022

---

## ÍNDICE

<b>1. Enquadramento .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Ensino .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Investigação .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Recursos Humanos.....</b>	<b>8</b>
<b>5. Governação .....</b>	<b>12</b>
<b>6. Formação ao longo da vida.....</b>	<b>16</b>
<b>7. Internacionalização.....</b>	<b>17</b>
<b>8. Comunicação &amp; Marketing .....</b>	<b>18</b>
<b>9. Desenvolvimento e modernização do Campus .....</b>	<b>20</b>
<b>10. Entidades de interface .....</b>	<b>24</b>
<b>11. Execução Orçamental.....</b>	<b>29</b>
<b>12. Nota Final .....</b>	<b>34</b>

Este documento, enquanto Balanço do Mandato, deve ser lido, não como uma “listagem” de resultados atingidos, mas sim como consequência de uma estratégia pensada e implementada ao longo do mandato, *i.e.*, os resultados apresentados não são consequência das circunstâncias, mas antes consequência de opções e decisões estratégicas.

# 1.

## Enquadramento

Tendo chegado ao fim do mandato de Diretor da FCT NOVA, iniciado em Junho de 2018, sinto o dever de prestar contas à comunidade. Faço-o, para além da minha obrigação estatutária, porque considero ser a minha responsabilidade, enquanto dirigente e responsável pela gestão de dinheiros públicos, e por motivos de ética e transparência, sem os quais não é possível alcançar uma sociedade mais democrática, mais justa e, conseqüentemente, mais livre. Enquanto educador não desistirei de transmitir estes valores, que considero fundamentais, para os jovens que todos os anos nos procuram.

Estes 4 anos foram realmente desafiantes. O Plano de Ação que propus para a Faculdade era ambicioso e apresentava uma ideia de transformação gradual, mas firme, quanto ao seu desenvolvimento estratégico: aposta na ligação ao Mundo, na internacionalização, numa política comunicacional que desse uma maior visibilidade da Escola, na descentralização da gestão, no lançamento de cursos inovadores, na formação ao longo da vida e no desenvolvimento e modernização do campus.

Estou consciente do dever cumprido. Como se poderá constatar pelos resultados obtidos, lançámos as bases para que essa transformação se iniciasse e se continue a desenvolver de forma sustentável, posicionando a FCT NOVA como uma Escola de referência a nível mundial.

No primeiro ano descobrimos uma realidade coberta de situações problemáticas ou inéditas: concursos de investigadores (DL57) para gerir, situação dos funcionários precários (PREVPAP), sistemas de informação ineficientes, escassez de regulamentos, etc. A dimensão da Escola, aliada a uma crónica fragilidade organizacional, estrutural e financeira foi sendo descoberta aos poucos. Todos os dias descobríamos problemas que dificultavam uma gestão eficiente.

Ao fim de um ano e meio de mandato surgiu a pandemia, suscitando enormes contrariedades. Muitas ideias e planos tiveram de passar para segunda prioridade. Foi necessário concentrar a atenção de todos para reagir a este flagelo. No plano pessoal, a pandemia levou-nos a conhecer os nossos próprios limites. Numa comunidade com a nossa dimensão e juventude, foi necessário gerir posições muitas vezes antagónicas. Tudo foi ultrapassado! Estamos satisfeitos pela grande contribuição que prestámos à sociedade. Com grande generosidade e voluntarismo, a FCT NOVA também esteve na linha da frente na luta contra a pandemia.

De seguida sintetizarei apenas os aspetos mais marcantes do mandato desta Direção que se traduziram em resultados evidenciáveis.

## 2. Ensino

A estratégia implementada neste mandato, com a divulgação dos cursos, o desenvolvimento da oferta educativa (novos mestrados) e a sua internacionalização, contribuiu para a consolidação da posição da FCT NOVA enquanto Escola de referência no ensino da Ciência e da Tecnologia. Destacam-se de seguida os principais resultados.

Acesso ao 1º ano (licenciaturas e mestrados integrados):

- Preenchimento de **100 %** das vagas em todos os anos do quadriénio;
- As notas mínimas de acesso aumentaram constantemente;
- A Procura média foi de **7** candidatos por vaga;
- O curso mais concorrido atingiu **13,4** candidatos por vaga.



Figura 1 – **Acesso ao 1º ano** (licenciaturas e mestrados integrados)

Para a obtenção destes resultados devo destacar o intenso trabalho que foi desenvolvido ao nível da comunicação com a sociedade: aumento da visibilidade institucional da FCT NOVA (com parcerias com agências de comunicação e imagem; com a mudança do posicionamento em termos de marketing, acompanhada de campanha de imagem, mudança de logo, designação em inglês, notícias nos principais meios de comunicação e *media* digital) e contato direto, realizado por estudantes da FCT NOVA, com alunos em visitas às Escola Secundárias, conjugado com uma imagem moderna e informal, projetando a cultura e o ambiente FCTence.

### Acesso ao 1º ano por estudantes estrangeiros:

- Nos últimos 4 anos, o número de estudantes estrangeiros inscritos a acederem no 1º ano de licenciaturas e mestrados integrados  aumentou 7 vezes;
- A receita de propinas relativa a estes estudantes internacionais  aumentou 12 vezes.

### Frequência de mestrados por estudantes estrangeiros:

- Em virtude da pandemia, o número de estudantes estrangeiros que se inscreveram em mestrados reduziu-se sensivelmente (12%), mas a  receita aumentou 2,5 vezes.

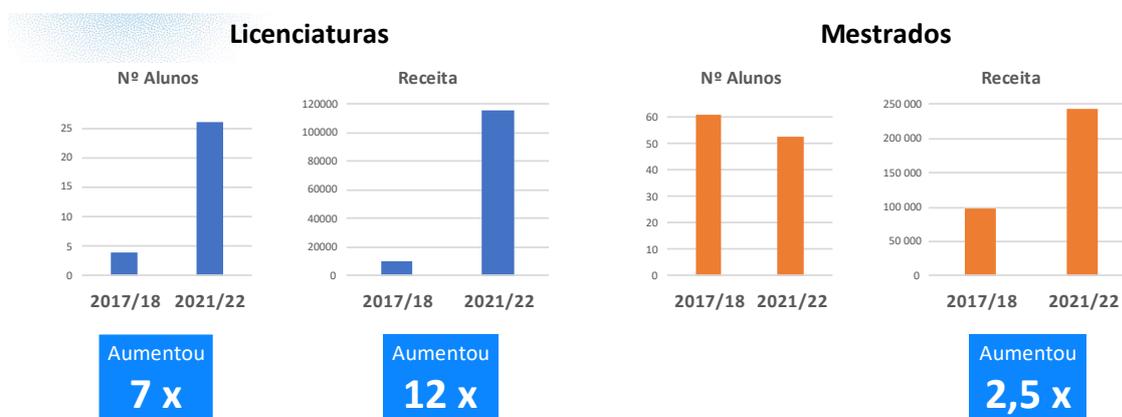


Figura 2 – Estudantes Internacionais

### Frequência de mestrados:

- O número de estudantes a frequentarem mestrados aumentou significativamente. Atualmente, representam **74%** dos diplomados.

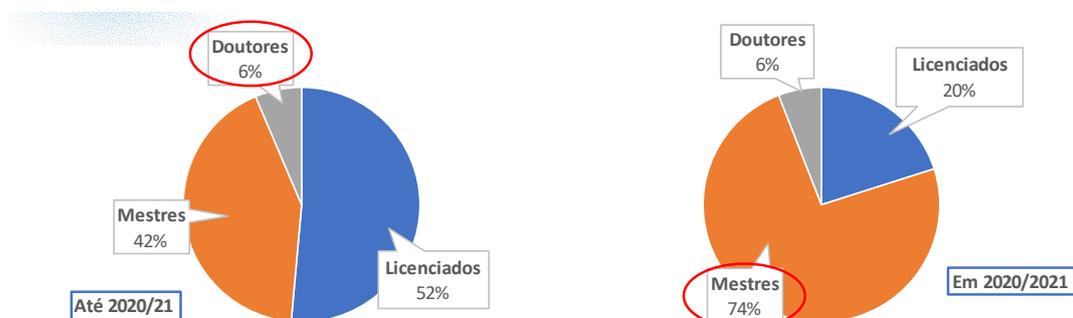


Figura 3 – Número de Estudantes Diplomados

### Reestruturação da oferta formativa – Novos cursos de mestrado:

- Reformulámos **11** Mestrados Integrados e concebemos **19** novos cursos de mestrado.
- O número de novos cursos de mestrado aumentou **3,2** vezes.
- O Perfil FCT foi atualizado para incluir formação em **Sustentabilidade** e em **Digitalização**.

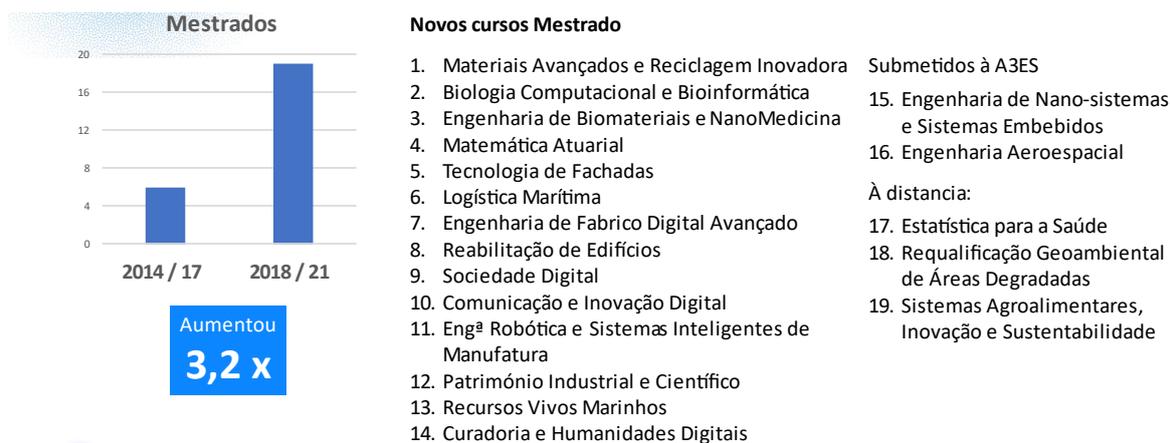


Figura 4 – Reestruturação da Oferta Formativa – Novos Mestrados

### Sucesso escolar

- O sucesso escolar, medido pela percentagem de Estudantes Aprovados, em função do nº de Inscritos **aumentou constantemente** ao longo dos 4 anos.

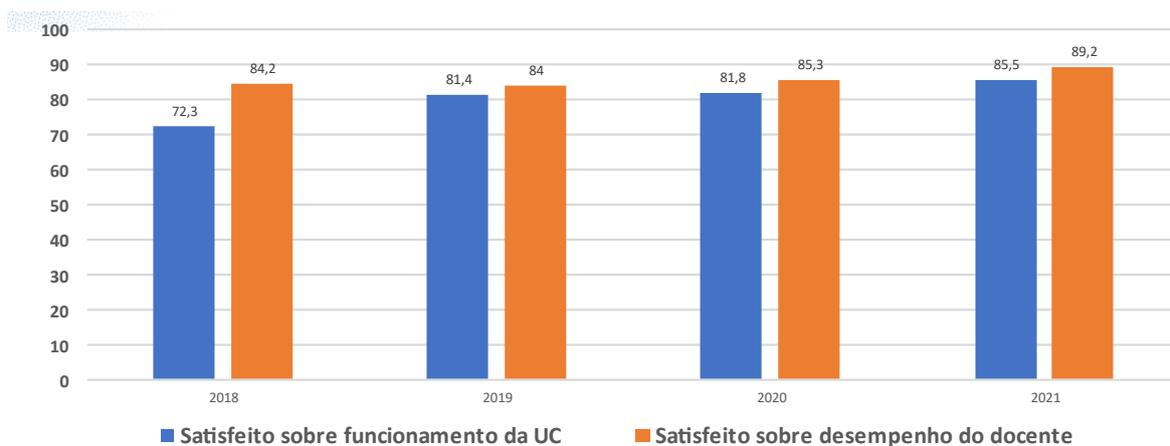


Figura 5 – Perceção dos Estudantes

## 3.

# Investigação

Pela primeira vez na FCT NOVA criou-se um pelouro na Direção exclusivamente dedicado à **Investigação**, denotando a importância que lhe atribuí, o que permitiu implementar uma estratégia cujos resultados são cada vez mais visíveis.

A estratégia de desenvolvimento da investigação incluiu naturalmente a sua Internacionalização tendo sido criado o Gabinete de Apoio à Inovação, Investigação e Estratégia de Impacto (IRIS - Innovation Research and Impact Strategy), o qual conta agora com **doze** técnicos especializados (no princípio do mandato eram dois).

Entre outras são de destacar as seguintes realizações<sup>1</sup>:

- Criação de canais de comunicação com os coordenadores das Unidades de Investigação, para partilha de indicadores de produção científica, resultados de concursos a projetos e apoio às estratégias científicas desenhadas pelas Unidades de Investigação;
- Criação de repositórios *online* de apoio ao investigador;
- Manual de acolhimento ao Investigador Internacional;
- Guias para apoio à escrita de candidaturas (ex.: Guia do Impacto; Guia do Open Access);
- Formação especializada a candidaturas a bolsas (ex.: ERC, ações COST, concursos FCT-IP);
- *Newsletters* mensais para partilha de informação com os investigadores;
- Site de FAQs para esclarecimento de dúvidas dos investigadores.

Durante este quadriénio foram lançados ou avaliados:

- **16** Centros de Investigação (**11** Excelente / **4** Muito Bom);
- **9** CoLabs;
- **6** Laboratórios Associados;
- O índice de produção científica (*SciVal Index*) atingiu o valor mais elevado - **1,33** (no início do mandato era de 1,26). É um valor muito relevante para uma área transversal como a da ciência e da tecnologia.

---

<sup>1</sup> [Relatório de atividades do IRIS 2021](#)

A decisão de apostar no IRIS conduziu a que, nos últimos 4 anos, apesar de sofrermos os efeitos da crise pandémica, o número de projetos de investigação aumentou 2,4 vezes, o financiamento aumentou 2 vezes e a coordenação de projetos por investigadores internos aumentou 2,3 vezes. Em paralelo, para incentivar a investigação criaram-se regulamento:

- Regulamento de Acompanhamento e Avaliação de Investigadores;
- Regulamento Interno de *Overheads*.

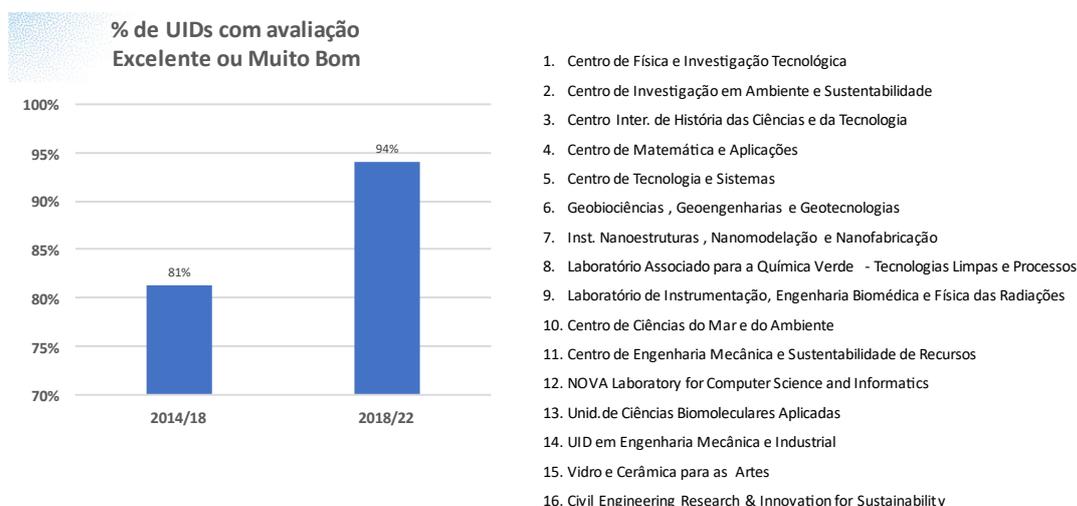


Figura 6 – Unidades de Investigação

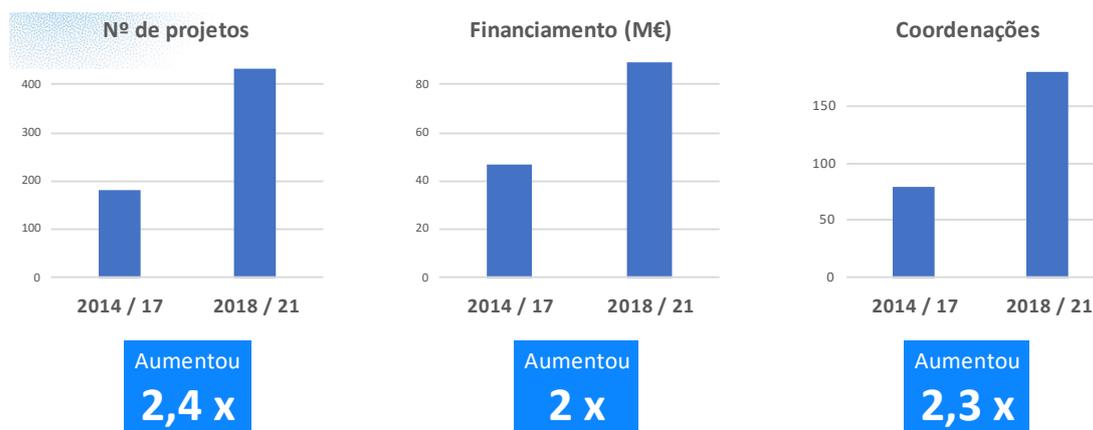


Figura 7 – Projetos de Investigação

## 4. Recursos Humanos

A FCT NOVA tem um défice histórico de pessoal docente, técnico e administrativo. Apenas o elevado profissionalismo das nossas pessoas permitiu o seu funcionamento regular.

Além do trabalho “rotineiro”, houve necessidade de preparar e realizar uma série de trabalhos extraordinários, completamente fora do comum, que requereram uma atenção especial da Direção da FCT NOVA, nomeadamente:

- Contratação de investigadores no âmbito do DL57;
- Regularização de situações de vínculo precário (PREVPAP);
- Reposições salariais, decorrentes do descongelamento de carreiras;
- Organização do combate à pandemia, rearranjo de salas e alteração radical do planeamento e produção dos horários das aulas, entre outros;
- Conceção de um Plano de Desenvolvimento dos Recursos Humanos;
- Conclusão da implementação do NOVA SIMAQ (Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade).

Estes temas, de grande importância para as pessoas, exigiram grande criatividade, esforço e tempo de toda a estrutura. Mas tudo foi feito com grande dedicação e disponibilidade.

O **Plano Estratégico de Desenvolvimentos dos Recursos Humanos**, com um horizonte de planeamento a 10 anos, foi submetido e aprovado pela reitoria e tem vindo a ser implementado, conforme previsto.

### Docentes

Neste mandato, **aumentámos 250%** o número de **concursos de abertura de vagas** para entrada ou progressão na carreira docente. No total abrangeram **187 posições** de Professores: **10** para Catedráticos; **118** para Associados e **59** para Auxiliares.

- Nos últimos 4 anos, o número médio de docentes aumentou em **18**, relativamente ao quadriénio anterior;
- O número de estudantes por docente baixou de 18,7 para **15**.

Comparando os dois quadriênios, relativamente ao recrutamento de professores verifica-se que:

- O número médio de professores aumentou 5 %;
- O número de novos Professores Auxiliares aumentou 30 %;
- O número de novos Professores Associados aumentou 600 %;
- O número de global de novos Professores aumentou 250 %.

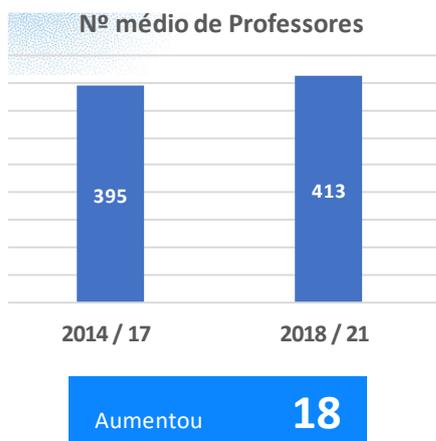


Figura 8 – Nº Médio de Docentes

Figura 9 – Nº Estudantes por Docentes

É de realçar que, no final do mandato, conseguimos atingir o valor de 50% de Professores Associados e Catedráticos; no início do mandato este valor era de 23%, o que vinha a causar grandes reparos nos processos de acreditação por parte da A3Es.

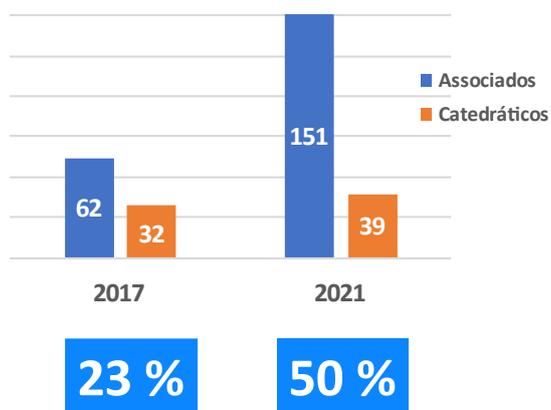


Figura 10 – Nº de Professores Catedráticos e Associados

## Investigadores

Neste mandato houve uma **forte aposta nas condições de trabalho dos investigadores**, o que é visível não só na criação da estrutura de apoio (IRIS), mas também ao nível da:

- Criação da Carreira de Investigador;
- Regulamento de Acompanhamento e Avaliação do Investigador.

A aprovação deste regulamento foi determinante para a criação de uma Carreira de Investigador e colocar o Investigador a par de qualquer outra pessoa integrada numa carreira profissional existente na FCT NOVA. Sendo uma atividade de grande importância e relevância na FCT NOVA, saliento o carácter inovador deste trabalho pela FCT NOVA, no qual ninguém tinha experiência.

Comparando os últimos quadriénios, verifica-se que:

- O número médio de investigadores aumentou 4,4 vezes;
- O número de **novos** investigadores **aumentou 22 vezes**;
- O número de investigadores estrangeiros aumentou 3,7 vezes, o que evidencia uma crescente capacidade de atração de talento internacional.

Atualmente trabalham no campus mais de 600 investigadores.

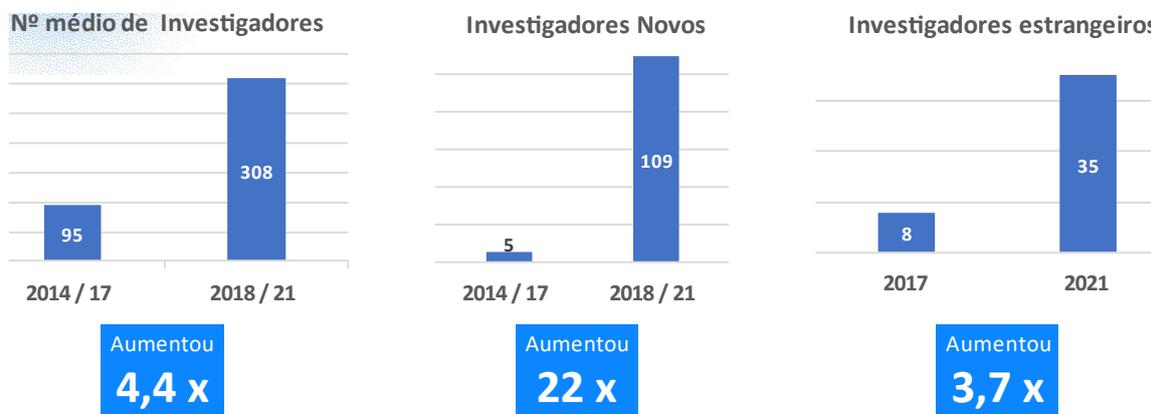


Figura 11 –Investigadores

## Técnicos e Administrativos

O corpo de funcionários técnicos e administrativos, além de estar subdimensionado, foi particularmente afetado pela conjuntura extraordinária imposta pela pandemia. Enquanto a maior parte dos docentes já gozavam de capacidade e experiência na utilização de computadores para exercerem a sua atividade em confinamento, os funcionários em muitas situações não tinham essas condições e noutras a sua presença foi obrigatória. Paralelamente, surgiram situações inesperadas que requereram um acréscimo substancial de trabalho em praticamente todos os serviços, tendo sido necessário reforçá-los, mas mesmo assim, se não fosse a grande dedicação e o elevado espírito de missão dos funcionários, não teria sido possível conseguir os resultados atingidos.

Comparativamente ao quadriénio anterior 2014/17, o número de funcionários aumentou de **130** para **192**; neste número estão incluídas **51** pessoas que vieram através do Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública – PREVPAP.

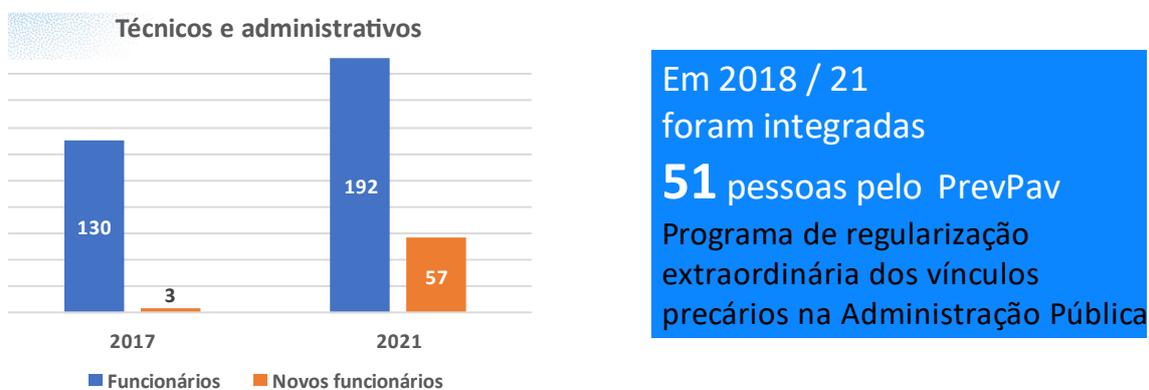


Figura 12 –Técnicos e Administrativos

## 5. Governança

Neste mandato, a governança sofreu uma “revolução” face ao estilo de gestão “fechada” a que a Faculdade estava sujeita historicamente:

- A governança foi drasticamente **descentralizada**, tendo sido atribuído poder e responsabilidade, através de delegação formalizada de competência, a todos os intervenientes: subdiretores, presidentes de departamento e chefes de serviços.
- Foi igualmente adotada uma política de **diálogo** sistematizado e periódico entre a Direção e a Escola, quer ao nível de responsáveis de departamentos e serviços, quer com as pessoas (estudantes via AEFCT, docentes, investigadores e outros colaboradores);
- Foi dada **transparência** à Escola sobre a sua real situação organizacional e financeira.

Deste estilo de governança destacam-se os seguintes resultados:

- Maior **capacidade e velocidade de resposta** às necessidades da organização;
- Maior produção de **procedimentos administrativos e de regulamentos**, aplicáveis a toda a comunidade (em vez de despachos *ad-hoc* avulsos);
- Operacionalizou-se o **Conselho Pedagógico**, dando-lhe poder de intervenção real em todas as áreas da sua operação;
- Descentralizou-se o **Conselho Científico**, criaram-se várias comissões e grupos de trabalho potenciando uma maior efetividade e eficiência do seu desempenho;
- Aumento do número de **iniciativas inovadoras** por parte dos serviços.

Alguns exemplos:

- Implementou-se o processo de inscrições e matrículas *online* (desde setembro de 2020);
- Implementaram-se plataformas que permitem a gestão dos projetos em tempo real pelos seus coordenadores (SINGAP Gestão de Projetos, LabOrders);
- Implementaram-se procedimentos para gestão da crise pandémica e respetivo Plano de Contingência;
- Implementou-se plataforma para viabilizar as consultas de apoio psicológico *online*;
- Implementou-se um procedimento para Planos de Pagamento de Propinas, para que os estudantes com dificuldades financeiras não fossem prejudicados;

- Dignificação do gesto de tomada de posse / assinaturas de contratos dos docentes e investigadores, com realização de cerimónia própria;
- Metodologia para avaliar a carga docente por departamento.

Exemplos de Regulamentos:

- Regulamento de Creditação de Competências, Formação e Experiência Profissional (Diário da República, No. 459/2020 2.ª série – 11 de maio);
- Regulamentos Geral e dos Ciclos de Estudos (atualizações);
- Regulamento de Criação de Cursos Não Conferentes de Grau (CC 24/07/2020);
- Regulamento de *Overheads* (Despacho de 11/12/2020);
- Regulamento de Acompanhamento e Avaliação de Investigadores (CC - 9/03/2022);
- Orientações Genéricas sobre os Pedidos de Sabática (CC - 27/04/2022)

No âmbito do **Conselho Científico**, a governação também sofreu importantes alterações, tendo sido dada mais importância às dimensões estratégicas da sua ação e descentralizada a preparação dos trabalhos para obter maior produtividade e rapidez nas suas decisões.

Neste sentido, foram criadas várias comissões e grupos de trabalho envolvendo todos os seus membros. As Comissões prepararam assuntos que requeriam tratamento sistemático e constante:

- Comissão de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- Comissão de Oferta Formativa;
- Comissão de júris de provas e concursos.

Os Grupos de trabalho foram constituídos para preparação de trabalhos específicos. Exemplos de trabalhos concluídos e aprovados pelo plenário:

- Recomendações aos interessados na submissão a Provas de Agregação;
- Regulamento de Acompanhamento e Avaliação de Investigadores;
- Procedimento de auto-proposta para abertura de processo de progressão na carreira;
- Elaboração de algoritmo de dimensionamento da capacidade docente por departamento;
- Requisitos a incluir nos editais de Concursos de Promoção;
- Orientações Genéricas Sobre os Pedidos de Sabática.

A Direção promoveu o desenvolvimento de um conjunto de procedimentos, regras e documentos que permitiram a agilização progressiva do processo de análise e apreciação da Distribuição de Serviço Docente, de Blocos Livres de UCs a oferecer pelos departamentos, para que ao nível da Comissão da DSD fosse possível o processo de análise e assim facilitar a aprovação pelo plenário do Conselho Científico. Este é um trabalho desconhecido da maior parte dos docentes, que sempre suscitou dúvidas e desconfiança entre os departamentos. Por isso dedicámos um enorme esforço a este processo, desenvolvendo procedimentos, formulários apropriados e mecanismos de análise de forma a garantir que a DSD resulta justa para todos os departamentos. O resultado deste trabalho realizado com a Comissão da DSD permitiu identificar inúmeras irregularidades e erros e **otimizar a utilização dos recursos humanos**.

Este processo repercutia-se ao nível da **produção dos horários**. Tradicionalmente a produção de horários atrasava-se sistematicamente, pois a informação não era completa ou chegava atrasada. Para ultrapassar este problema tomaram-se as seguintes medidas:

- Reforçou-se a equipa responsável pela produção dos horários;
- Antecipou-se em cerca de dois meses o processo de construção e aprovação do serviço docente;
- Adquiriu-se uma aplicação informática para apoio à produção dos horários.

Apesar de cumprir um mandato mais curto que o do Diretor<sup>2</sup>, o Conselho Científico produziu importantes atividades de carácter estratégico para o futuro da FCT NOVA, nomeadamente:

- Adoção do inglês como língua opcional de ensino em todos os ciclos de estudo;
- Redução das cargas horárias por semana em todos os cursos;
- Regulamentos e procedimentos elaborados no âmbito dos Grupos de Trabalho.

Infelizmente, com muita pena minha, pois era um dos pontos que fazia parte do meu Plano de Ação como Diretor, o Conselho Científico não conseguiu concluir a revisão do RAD<sup>3</sup>. Esse trabalho teria permitido viabilizar, de forma mais justa, a progressão horizontal dos docentes cuja atividade se centrasse mais vincadamente no ensino e na gestão, desempenhando atividades determinantes

---

<sup>2</sup> O Conselho Científico entrou em funções passados quase dois anos após o início do mandato. Os membros do mandato anterior mantiveram-se em funções de gestão corrente, enquanto os estatutos em elaboração pela Conselho da Faculdade não estivessem concluídos e se pudesse dar início à eleição dos membros para o novo mandato. Por conseguinte, o Plano de Ação, preconizado pelo Diretor no domínio da política científica, foi claramente afetado. Infelizmente o Conselho científico iniciou funções em plena pandemia, desenvolvendo a maior parte da sua atividade em regime à distância e num ambiente de grande incerteza e angústia.

<sup>3</sup> RAD – Regulamento de Avaliação de Docentes.

para o bom funcionamento da Escola. Atualmente o RAD não valoriza adequadamente estes perfis, pois a componente de investigação pode inviabilizar uma boa classificação global.

No âmbito do **Conselho Pedagógico**, a governação sofreu alterações drásticas, constituindo-se como um órgão de governo, com poder de intervenção real em todas as áreas da sua operação. Tal como o Conselho Científico passou a reunir periodicamente e aumentou-se a sua agilidade, capacidade e rapidez de resposta, tendo sido realizadas mais de 30 reuniões plenárias ao longo do mandato (quatro vezes mais do que em mandatos anteriores).

O plenário do Conselho Pedagógico passou a ter uma voz ativa nas discussões e decisões sobre diversas matérias, nomeadamente:

- Oferta formativa – avaliação de novos cursos;
- Criação de ciclos de estudos e sobre os planos dos ciclos de estudos ministrados;
- Adoção do inglês como língua opcional de ensino em todos os ciclos de estudo;
- Aprovação de Regulamentos.

O Conselho Pedagógico, em interação com outros serviços da Faculdade, desempenhou uma ação determinante na minimização dos problemas causados pela pandemia, mantendo um contacto constante com os estudantes e desencadeando um processo de reestruturação da oferta formativa a qual foi acompanhada de iniciativas de revisão do modelo pedagógico:

- Adotou-se o **ensino a distância** em **larga escala** (7582 estudantes e 533 docentes), o que foi realizado, apesar de todas as dificuldades com **assinalável sucesso**, praticamente de um dia para o seguinte;
- Organizaram-se **webminars** onde se analisou a prática do ensino a distância e do ensino híbrido (ex.: NOVA visão de futuro). Discutiu-se a sua atratividade e a concorrência com outros modelos de aprendizagem baseados na Internet;
- Organizaram-se **ações de capacitação e de formação** em ensino a distância dirigidas a **todos** os docentes da FCT NOVA.

Exemplos de Regulamentos:

- Regulamento das Comissões Pedagógicas (Despacho No. 08/2019, 23/1/2019);
- Regulamento de Avaliação de Conhecimentos - adaptação à situação da crise pandémica (Despacho No. 29/2020, 4/12/2020);
- Regulamento Orientador para a Avaliação a Distância (Despacho No. 26/2020, 9/11/2020);
- Regulamento de Prescrições (atualização, Despacho No. 27/2020, 9/11/2020);
- Regulamento do Regime de Estudante a Tempo Parcial (Despacho No. 08/2021, 26/3/2021);
- Regulamento de Inscrições (Despacho Direção No. 02/2022, 7/2/2022);

## 6. Formação ao longo da vida

A inexistência de atividades de formação ao longo da vida motivou a ideia de criar a **Escola de Executivos de Tecnologia (EET)** tendo constituído outra das grandes prioridades da minha candidatura a Diretor.

O lançamento da **EET**, em Abril de 2021, foi substancialmente atrasada pela pandemia. Os primeiros cursos foram lançados e o *feedback* recebido tem sido excelente. Até ao momento foram realizados 7 programas, alguns já na 2ª edição, abrangendo cerca de 150 formandos.

Passado um ano, o investimento realizado em recursos tecnológicos já foi recuperado, tendo sido atingido o volume de atividade pretendido para o ano de lançamento (em 2021 conseguiu-se uma receita de 290 mil euros).

A operacionalização da EET obrigou a acelerar o processo de reconhecimento e gestão de *alumni*, o qual serve de base ao seu desenvolvimento.

### Tech Education Designed For Impact and Value

Tech programs are the new must-have degrees for business executives.



Num ano de sucesso conseguimos:

- Lançar uma escola de formação executivos com posicionamento inovador e distinto;
- Transformar a FCT NOVA como escola pioneira na formação executiva de tecnologia e ciência em Portugal;
- Promover a ligação crescente entre cientistas e líderes, laboratórios e empresas;
- Mobilizar e envolver professores e investigadores da FCT NOVA na formação executiva;
- Criar e lançar Programas únicos no mercado nacional;
- Atingir 16 empresas que escolheram os nossos programas para os seus líderes;
- Cativar uma empresa para o nosso Campus (o *Samsung Innovation Campus*).

## 7. Internacionalização

Inexistente antes de iniciar o mandato, a estratégia de internacionalização foi iniciada por esta Direção, tendo sido preparada em todas as dimensões:

- O **Inglês** foi adotado como língua oficial opcional;
- Desenvolveu-se um **plano de atração** de estudantes e investigadores internacionais
- Foram realizadas missões ao Brasil, Índia, Colômbia e China e assinaram-se **40 protocolos** com escolas e associações profissionais desses países;
- Criou-se uma estrutura dedicada à Internacionalização – **Divisão de Relações Internacionais** (DRI), visando a captação, acolhimento e integração de estudantes e investigadores internacionais;
- Os serviços de **mobilidade** (*incoming* e *outgoing*) e de gestão dos projetos ERASMUS+ que estavam dispersos, foram integrados numa única divisão (DRI);
- Prepararam-se as **condições de receção e de alojamento** (foi publicado o edital do concurso para construção da nova residência de estudantes);
- Preparou-se o projeto **NOVA Cairo**, em articulação com a Reitoria, a arrancar no Egito no próximo ano, com 3 licenciaturas e capacidade para formar 300 alunos por ano.

Destaco como particularmente relevante o número de estudantes captados ao nível de licenciatura e mestrado integrado, que não tinha qualquer expressão no início do mandato. Contudo, apesar da pandemia, os resultados são muito promissores conforme se demonstrou no Capítulo 2; este ano ingressaram no 1º ano de licenciaturas **29** estudantes, oriundos de **6** países, proporcionando uma receita equivalente de **200** mil euros<sup>4</sup>. Ou seja, representou um encaixe de receita correspondente a mais de 25% da obtida pelas propinas dos estudantes que ingressam pelo contingente geral (ver figura 2).

O segundo ciclo também obteve um resultado assinalável: apesar do nº de estudantes ter baixado sensivelmente, claramente em virtude da pandemia; ainda assim a receita de propinas aumentou **2,5** vezes em quatro anos, sendo expectável um aumento muito significativo no futuro.

Para o próximo ano letivo 2022/2023, face às pré-candidaturas recebidas, estima-se receber à volta de **80** estudantes internacionais para o primeiro ciclo e cerca de **120** para o segundo ciclo, o que nos posicionará numa situação de convergência relativamente a outras escolas nacionais.

---

<sup>4</sup> Note-se que em 2021 ingressaram 1120 estudantes na FCT NOVA pelo Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior, o que corresponderá a um valor de cerca de 780 mil euros.

## 8. Comunicação & Marketing

A fraca visibilidade e reconhecimento da FCT NOVA na comunidade em geral, foi uma das preocupações deste mandato. Implementou-se uma estratégia de comunicação com o objetivo de **afirmar a marca “FCT NOVA”**, que permitiu melhorar drasticamente a imagem da Faculdade nos media:

- Produziu-se um **Plano de Comunicação, Marketing e Imagem**;
- Realizou-se uma parceria com uma Agência de Comunicação;
- Realizou-se um rebranding, dando origem a uma **nova imagem**;
- Operacionalizou-se o plano de comunicação e as notícias nos meios de comunicação aumentaram mais de **10 vezes**, desde o início do mandato;
- Aumentámos drasticamente a exposição das realizações dos nossos docentes e investigadores ao grande público;
- Entrevistas em jornais de grande exposição, em televisões e em rádios nacionais aumentaram mais de **20 vezes**;

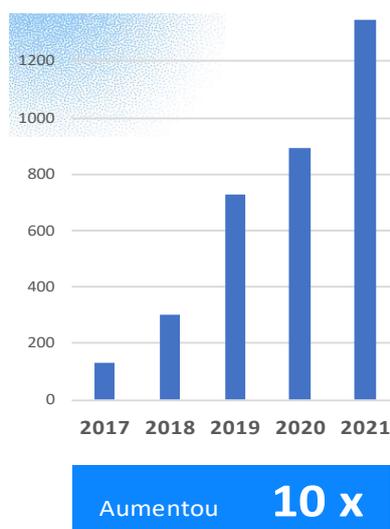


Figura 13 –Notícias nos *media*

- Realizaram-se ações de capacitação para docentes e investigadores em Career management e Design thinking;
- Realizaram-se *workshops* em Comunicação de Ciência, com o intuito de sensibilizar e capacitar os formandos no domínio da comunicação com o grande público;
- Para divulgação dos cursos e captação de novos estudantes, em 2020 e 2021, reagimos de forma imediata e positiva ao regime de pandemia e organizaram-se *webinars*: Feiras Virtuais de Licenciaturas, Open Days de Mestrado, EXPO FCT virtual e Escolas de Verão;
- Fomos pioneiros na divulgação dos mestrados com a iniciativa interna e estruturada “Open Days Mestrados” de intervenção direta dos coordenadores, professores e estudantes de cada curso.
- Para **comunicação com a sociedade**, foi criado o ciclo de *webinars* **Sci & Tech for Society** e foram produzidos **MOOCs** a partir das gravações efetuadas por grupos de investigadores;
- Para abrir espaços de reflexão sobre os desafios que se colocam à Universidade, criou-se o ciclo de *webinars* **NOVA Visão de Futuro**;
- Para incentivo e sensibilização dos alunos do Ensino Secundário e do Ensino Superior, criou-se o programa **Sci & Tech Volunteer** de iniciação à investigação científica;
- Realizaram-se diversas Escolas de verão para alunos do ensino secundário, sendo de destacar a organizou-se da primeira **escola de verão na área STEAM**;

Ao nível da **comunicação interna** seguiu-se uma política de proximidade e abertura ao diálogo com toda a comunidade, num ambiente informal e fora das reuniões formais com os órgãos da Faculdade, aproveitando os períodos a seguir ao término dos semestres:

- Reuniões semestrais com os estudantes e quinzenais com a Associação de Estudantes da FCT NOVA;
- Reuniões semestrais com os vários corpos profissionais (docentes, investigadores e técnicos e administrativos).

## 9. Desenvolvimento e modernização do Campus

Neste mandato tem sido uma **prioridade** encontrar soluções para o desenvolvimento do campus, nomeadamente no que respeita à manutenção do edificado e à criação de novas infraestruturas. O edificado da faculdade (28 edifícios) requer avultadas obras de **requalificação**, tendo sido realizados:

- Diagnósticos do estado do edificado e de identificação de necessidade de obras, tendo sido identificados diversos problemas de carácter estrutural, de qualidade do ar, de eficiência energética e de conforto das instalações, entre outros;
- Obras de requalificação do Edifício da CGD, adaptado para a Escola de Formação de Executivos, incluindo salas de formação e gabinetes de apoio;
- Obras de ampliação da FabLab;
- Obras de instalação e investimento no novo equipamento do Centro de Dados;
- Obras de remodelação completa do Auditório Professor Laranjeira, através do programa *Samsung Innovation Campus*, que equipou a sala com a tecnologia mais avançada;
- Obras de reparação do subsolo do Departamento de Química (na sequência do grave aluimento de terras) e dos telhados de vários edifícios;
- Estudos de preparação dos concursos para a realização das obras no âmbito do PRR;
- As estimativas orçamentais atingiam valores da ordem dos **50 milhões de euros**.

A forma de encontrar recursos financeiros para fazer face a estas necessidades passou pela aposta numa estratégia de cedência de terrenos do campus a empresas ou organismos nacionais ou internacionais que quisessem instalar na FCT NOVA as suas atividades de investigação e de desenvolvimento de produtos e de tecnologia. A contrapartida pela cedência de terrenos, por um período de anos a negociar, seria um encaixe financeiro que permitiria avançar com as obras de requalificação enunciadas.

Esta ideia deu origem à proposta de criação do **Hub de Inovação** no Plano de Ação da minha candidatura a Diretor. Nesse sentido foram realizadas as seguintes ações:

- Prepararam-se as fundações para o **Hub de Inovação**, semeando a ligação a grandes *players* internacionais;

- Foi desenvolvido um **Estudo Urbanístico** da área a sul da Av. Timor Lorosae (linha do metro), considerando a construção de 30 novos edifícios destinados a empresas e organismos internacionais e a espaços para crescimento da própria Faculdade;
- Foi submetido um projeto à CCDR-LVT para construção de um **edifício de laboratórios e centros de investigação da FCT NOVA** que não dispusessem de instalações suficientes; apesar de aprovado, o projeto encontra-se em processo de adaptação ao novo quadro comunitário que prevê melhores condições de financiamento, tendo já sido elaborado o Programa Preliminar do projeto deste edifício.
- Foi submetido um projeto à CCDR-LVT para a construção de um **Centro de Conferências**; apesar de aprovado o projeto encontra-se em processo de adaptação ao novo quadro comunitário que prevê melhores condições de financiamento; tendo sido também elaborado o Programa Preliminar do projeto deste edifício.

Apesar do atraso suscitado pela crise pandémica, conseguiram-se as seguintes realizações:

- Preparação de editais com a Reitoria para licenciamento dos terrenos alocados ao hub de inovação (processo complexo e moroso, para garantir a legalidade dos atos a praticar);
- O primeiro lote de terreno foi colocado em concurso no ano passado e foi ganho pela empresa LIDL, com uma proposta de 7,4 milhões de euros, que se propõe construir uma loja piloto recorrendo a tecnologia avançada em cooperação com investigadores da FCT. O projeto está em fase de licenciamento e a empreitada estará concluída até ao fim do ano;
- Em simultâneo foi lançado o projeto de requalificação do **complexo desportivo**, cuja primeira fase foi inaugurada no início deste ano, estando contratada a conclusão da última fase até ao fim do ano. O investimento de **600 mil euros** foi totalmente suportado pela empresa **RacketsPro**, que ganhou o concurso;
- De igual forma, foi publicado o edital de concurso para construção de uma nova **residência de estudantes**, essencial para os estudantes da FCT NOVA e, em particular, para a estratégia de internacionalização. O concurso terminará em Julho e espera-se obter um encaixe superior a **5 milhões de euros**.

Finalmente, a oportunidade proporcionada pelo **PRR**, viabilizou novas oportunidades de **requalificação do edificado**, tendo sido submetidas 2 propostas:

1. A proposta submetida no âmbito da medida 6, dirigida para o **ensino**, já foi aprovada e a FCT NOVA obteve um incentivo de **4,2 milhões de euros**, dos quais **3,6** são destinados à requalificação de salas de aula e laboratórios de ensino; alguns processos de contratação já se encontram concluídos para iniciar obras, nomeadamente, no edifício 7);
2. A proposta submetida no âmbito da medida 13, dirigida para a **eficiência energética**, aguarda aprovação. É expectável obtermos o incentivo máximo (**4 milhões de euros**) permitido pelo concurso.

A expectativa inicial de que a medida 13 do PRR cobriria todos os custos de requalificação do campus através de uma única candidatura, não se verificou. De acordo com a autoridade gestora do PRR, os concursos serão lançados à medida que os projetos sejam concluídos e estão sujeitos à disponibilidade financeira do Programa. O conhecimento desta realidade dá força à estratégia de desenvolvimento do Hub de Inovação, enquanto instrumento de financiamento determinante para a requalificação do edificado.

Para a estratégia de desenvolvimento e modernização do campus executaram-se ainda:

- Com o apoio do DCEA, concebeu-se e publicou-se a estratégia da FCT NOVA para a sustentabilidade, tendo sido desenvolvida a iniciativa **FCT NOVA Sustentável**;
- Lançou-se uma campanha de sensibilização interna, tendo sido galardoada a **Bandeira Verde** à FCT NOVA em prol da Sustentabilidade;
- Promoveu-se e realizou-se um **Plano de Descarbonização**, tendo como meta 2040, que a Direção se comprometeu publicamente a implementar.

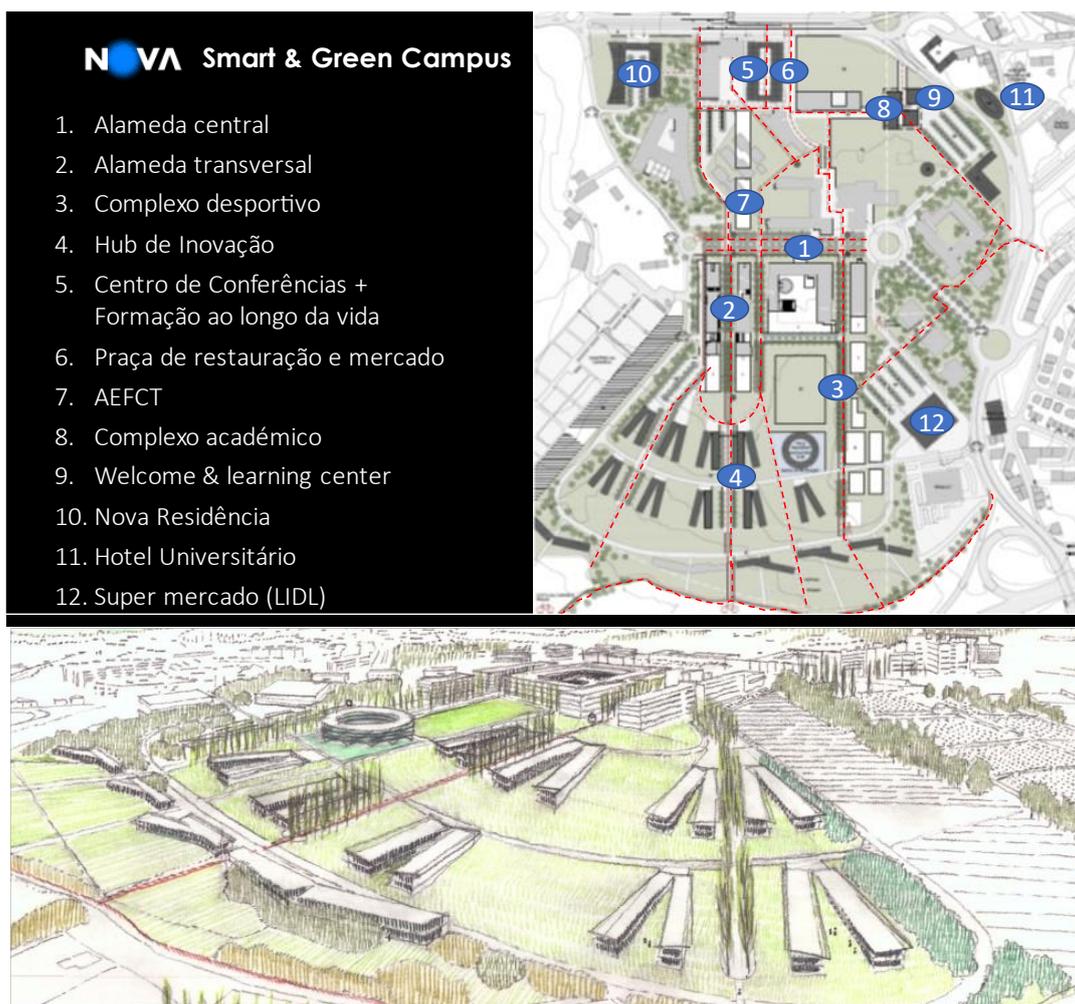


Figura 14 – Desenvolvimento e modernização do Campus – Estudo Urbanístico

A implementação do **Plano de Desenvolvimento e Modernização do Campus** requereu o estabelecimento de contactos com empresas potencialmente interessadas em localizar as suas atividades no hub de inovação, logo no início do mandato. Algumas empresas pretendiam ter espaços maiores e incluir outras atividades além de I&D. O hub de inovação foi concebido apenas para atividades relacionadas com a missão da FCT NOVA, pelo que não nos interessou disponibilizar espaço para outros efeitos (comerciais, logísticos, ...). Ainda assim, muitas empresas equacionavam o interesse de estar perto do campus.

Consequentemente, seria determinante estudar essa possibilidade e alargar o conceito, equacionando as possibilidades da região circundante ao campus. A Reitoria foi envolvida, desde muito cedo, neste processo e levantaram-se diversas questões de carácter logístico como a mobilidade e o alojamento, entre outras. Para apoiar este processo a Reitoria contratou uma consultora internacional. Havendo a necessidade de envolver a Câmara Municipal de Almada, surgiram contactos com investidores locais, o que conduziu à ideia do **Innovation District**.

O Innovation District foi concebido como um projeto de urbanidade centrado no campus da FCT NOVA, com o objetivo de criar uma cidade alicerçada na inovação, na sustentabilidade e na qualidade de vida dos cidadãos. A aposta numa região baseada no conhecimento e no conceito *live/work/play*, chamou o interesse de entidades governamentais e de investidores internacionais, tornando o investimento mais atrativo e viabilizando a implementação do plano de desenvolvimento e modernização do campus, com fortes expectativas de encaixe financeiro.

Refira-se que o sucesso da implementação do Plano de Ação da minha candidatura a Diretor, no que respeita ao desenvolvimento e modernização do campus, dependia em larga escala da Reitoria, pois é esta entidade que detém a responsabilidade sobre o património da Universidade, a qual sempre apoiou as iniciativas da FCT NOVA, como é conhecido.

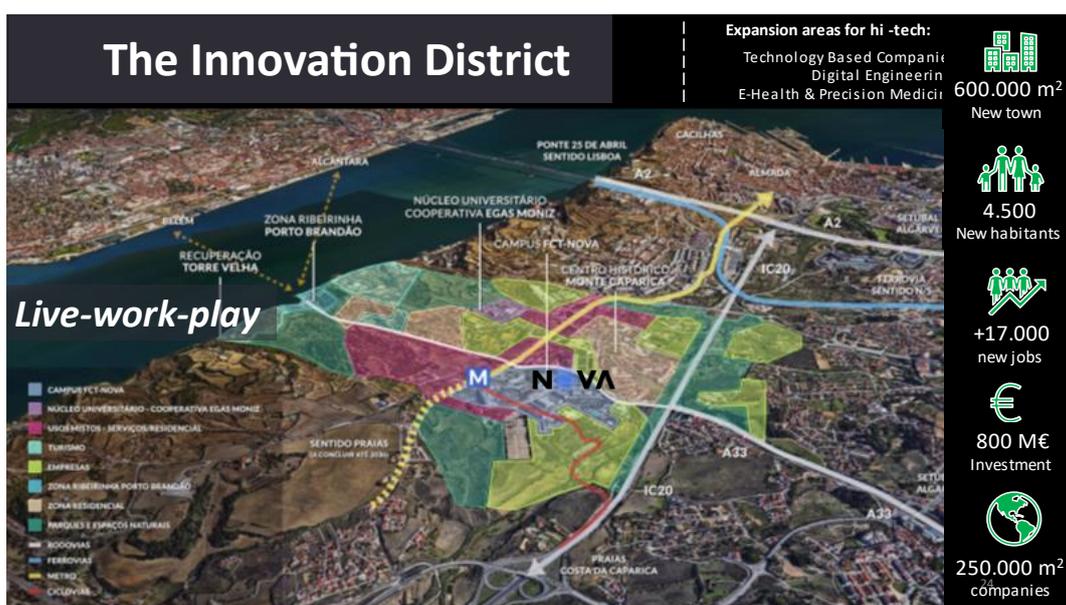


Figura 15 – O Innovation District como acelerador do desenvolvimento da FCT NOVA

# 10.

## Entidades de interface

Nas entidades de interface da FCT NOVA desenvolveram-se ações muito diferenciadas, mas assentes num denominador comum: a necessidade de intervenção no seu saneamento técnico ou financeiro.

### NOVA.ID

Ao longo do mandato tornou-se evidente a importância da atividade da NOVA.ID no desenvolvimento da capacidade de investigação da FCT NOVA, contribuindo decisivamente para o seu sucesso.

No entanto, em 2018 a NOVA.ID apresentava-se como uma **entidade desfragmentada**, com **lacunas de planeamento, sem orientação estratégica** e numa corrida constante para, na medida das suas limitadas capacidades, responder à crescente e premente pressão dos investigadores.

O início do mandato começou com uma **situação desesperada**, caracterizada por uma moldura de **iminente falência técnica e financeira**, a qual tinha derivado da anterior Administração da NOVA.ID ter decidido apostar numa estratégia de contratação pública que não foi aceite pela principal entidade financiadora – a Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT-IP). Consequentemente, sucedeu-se a grave crise financeira conhecida de todos que se repercutiu diretamente na incapacidade de pagamento a fornecedores e na paragem generalizada de diversos projetos de investigação.

A intensa atividade de negociação com entidades financiadoras, banca e fornecedores viabilizou a saída gradual dessa crise. Paralelamente, este processo foi acompanhado de uma grande ação de recuperação da moral dos seus trabalhadores, conduzido pela Direção da FCT NOVA. Do montante inicialmente apurado, **superior a 1 milhão de euros**, considerado não elegível, apresentámos argumentos e justificações muito trabalhosas que permitiram sensibilizar a FCT-IP a reconhecer que, eventuais ilegalidades, não deveriam excluir a totalidade das despesas.

Conseguimos que fosse reconhecido cerca de **70% do valor** em causa pela FCT-IP, estando ainda em curso um processo de reanálise das restantes despesas consideradas não elegíveis. Assim, no final de 2021, deu-se por concluído o longo processo de recuperação das despesas consideradas não elegíveis por parte da FCT-IP, no âmbito da contratação pública.

Para que a atividade não parasse foi necessário recorrer a um financiamento da banca de cerca de **2 milhões de euros**, o que muito onerou a liquidez da NOVA.ID, mas felizmente em 2021 essa **dívida foi saldada** e em 2022 vivemos uma situação financeira perfeitamente normal.

Em 2020 fizemos um **investimento** para dotar a NOVA.ID de uma **plataforma informática** que permitiu diminuir os tempos de resposta e agilizar a interação com os investigadores, tendo sido contratados recursos (incluindo um diretor financeiro) para acompanhar os processos contabilísticos e liderar o processo de implementação das ferramentas informáticas.

Foram reforçadas as equipas do IRIS (Pre-Award) passando a ter 12 técnicos (o investimento em recursos quadruplicou) e dotou-se essa estrutura de competências que lhe permite apoiar a submissão de projetos e a transferência de tecnologia. Relativamente ao OME (Pos-Award), foi feito um reforço da equipa (22 técnicos) e criadas chefias intermédias e mais profissionalizadas. Foi ainda introduzida a figura de gestor de projeto com alinhamento direto com cada investigador.

A pressão política exercida junto da principal entidade financiadora (FCT-IP) conduziu a uma mudança de política de reembolsos de Pedidos de Pagamento, o que permitiu que se diminuíssem os tempos de pagamento a fornecedores (60 dias) e os reembolsos a investigadores (30 dias). Esta mudança traduziu-se numa nova relação de confiança e colaboração comercial com os fornecedores.

A reestruturação organizacional e a recuperação da maior parte dos valores inicialmente considerados não elegíveis pela FCT-IP, constituíram ações que permitem que se possa afirmar, neste final de mandato, que a NOVA.ID recuperou totalmente a confiança dos seus *stakeholders*, em particular dos investigadores.

## UNINOVA

Enquanto Diretor da FCT NOVA, assumi a função de Presidente do Conselho de Administração do UNINOVA no final de 2019, isto é, passado quase um ano e meio de iniciar o mandato na Faculdade.

Deparei-me com uma **situação de gestão completamente catastrófica** a vários níveis:

- Ao nível dos Associados, não se sabia quem eram, nem lhes eram cobradas joias ou quotas;
- Ao nível da administração, o Conselho de Administração não reunia nem apresentava contas em Assembleia Geral há cerca de 16 anos; era evidente um clima de conflito permanente e suspeição entre os seus membros.
- Ao nível da estratégia, a evidência era o “deixa andar”, não havia uma estratégia de crescimento, de marketing ou tão pouco de utilização do financiamento obtido para manutenção ou limpeza dos seus edifícios, recorrendo sistematicamente aos recursos da

Faculdade. Como resultado alguns investigadores criaram empresas e tiraram os seus projetos do UNINOVA.

- Ao nível da gestão, constatou-se a inexistência de uma estrutura organizacional formalizada, de sistema de informação de gestão e mesmo de cadeia de comando.
- Ao nível da visibilidade, apesar de ser o único Instituto de interface da Universidade, o UNINOVA era quase completamente desconhecido e ignorado pelas instituições nacionais que apoiam estas entidades, nomeadamente o IAPMEI e o AICEP, ou pelas empresas com as quais supostamente deveriam “*interficiar*”<sup>5</sup>.

Adicionalmente, apesar de se tratar de um Instituto de elevado potencial, centrava a sua atividade em muitos poucos investigadores, oriundos fundamentalmente de dois departamentos da Faculdade, não sendo aproveitado pela restante comunidade.

Logo no início do mandato, o UNINOVA foi considerado **Entidade Pública Reclassificado** perdendo a sua independência face ao Estado. Foi necessário reformular todos os processos administrativos para responder às exigências do Tribunal de Contas e do Ministério das Finanças que passou a ter uma intervenção similar à que tem para com a Universidade, como instituição pública.

Este foi um processo moroso, que obrigou a contratação de pessoal administrativo, e só foi possível de ser operacionalizado com a grande dedicação e profissionalismo dos seus funcionários.

Face à situação encontrada foram desenvolvidas as seguintes ações:

- Os eventuais associados foram contactados e identificado o seu interesse quanto à sua continuidade como associados do UNINOVA;
- Formalizou-se uma estrutura organizacional e definiu-se a cadeia de comando;
- Organizou-se a contabilidade e adaptou-se às exigências de reporte ao Ministérios das Finanças e aos requisitos do IGCP (banco do estado);
- Iniciou-se a implementação de uma estratégia de marketing (Ex.: construção de novo site; desenvolvimento de parcerias estratégicas; integração em *networks* nacionais);
- Iniciaram-se atividades de transferência de tecnologia com empresas, assistindo-se a um envolvimento crescente no âmbito do PRR;
- Iniciou-se um trabalho de reabilitação e modernização das instalações;
- Incentivou-se a utilização do UNINOVA por toda a comunidade.

Apesar de apenas terem decorrido 2 anos e meio de mandato no UNINOVA, podemos dizer que os principais problemas foram ultrapassados e a sua situação técnico-administrativa estabilizou.

---

<sup>5</sup> Nota: o UNINOVA situa-se no mesmo sector de atividade de entidades como o INESC, InescTec ou INEGI.

## Madan Parque

Apesar da sua missão se centrar no empreendedorismo e no apoio à incubação e aceleração de *start-ups*, o Madan Parque apresentou-se como uma entidade com **graves deficiências de gestão** (incluindo gestão bicéfala), sem sinergias e, registando um clima pesado entre colaboradores; assumia basicamente como única atividade a mera gestão de aluguer de espaços.

Deparando-se com uma situação de “**sufoco financeiro**” e fazendo face a importantes dívidas a fornecedores (principalmente à banca, a quem devia um valor da ordem de 2 milhões de euros), o Madan Parque foi diversas vezes ameaçado de cortes de energia, aos quais a FCT NOVA acorria com injeções de capital.

A nova Administração procedeu a um **saneamento técnico-financeiro** envolvendo resumidamente as seguintes ações:

- Revisão de contratos com arrendatários;
- Revisão da política de arrendamento;
- Revisão e renegociação da dívida à banca;
- Recuperação de rendas por cobrar;
- Restruturação organizacional e redução de custos.

A juntar a estas preocupações, o Madan Parque:

- Não tinha resposta para a procura crescente de *startups*;
- Não tinha capacidade financeira para materializar o projeto de expansão de instalações;
- Necessitava de alargar as suas fontes de receita;
- Carecia de adequação dos seus estatutos; e
- Necessitava de intervenção ao nível dos recursos humanos e orgânica de funcionamento.

Para inverter a situação e colmatar estas debilidades foram implementadas as seguintes medidas:

1. **Elaboração de um Plano de Negócio** que, para além de definir uma orientação estratégica, permitiu estruturar um portfólio de serviços e reestabelecer a credibilidade junto da Banca e, tentativamente, reapreciar as condições de financiamento;
2. **Regularização dos contratos com clientes**, cobrança, criação de uma nova tabela de preços de arrendamento com base em valores de mercado atualizados, negociação com os clientes

com vista à aceitação dos novos preços e a não renovação contratual com clientes descontextualizados das novas orientações estratégicas;

3. **Reestruturação organizacional;**
4. **Procura de potenciais interessados** no sentido de viabilizar a expansão das instalações, via cofinanciamento privado;
5. **Adequação dos estatutos** e angariação de novos associados como forma de reforçar a receita proveniente das quotas anuais.

Esta estratégia permitiu que o Madan Parque encontrasse **novos associados** (caso do Instituto Universitário Egas Moniz que se tornou associado e passou a integrar um seu representante na Administração) e **recuperasse a capacidade financeira** para cumprir as suas responsabilidades, sem necessidade de retirar recursos à Faculdade.

No fim deste mandato podemos afirmar ter contribuído decisivamente para o saneamento do Madan Parque e reafirmar o seu posicionamento estratégico enquanto incubadora e aceleradora de *start-ups* e *spin-offs*, alavancando o empreendedorismo de base tecnológica, fundamental para os estudantes e investigadores da FCT NOVA lançarem as suas iniciativas empreendedoras.

# 11.

## Execução Orçamental

Como é conhecido o financiamento através do Orçamento de Estado (OE) tem vindo a ser reduzido sistematicamente ao longo dos anos o que tem provocado o agravamento das dificuldades financeiras da Faculdade, visíveis pela estagnação das carreiras profissionais e das condições de trabalho, e pela ausência de manutenção das instalações.

Apesar do quadro “*Execução Orçamental – Receita 2017-2021*” (ver figura 16) aparentar um aumento crescente da dotação orçamental, na realidade esse aumento foi absorvido pelas seguintes compensações de:

- Regularização de situações de vínculo precário (PREVPAP);
- Reposições salariais, decorrentes do descongelamento de carreiras;
- Redução das propinas de 1063 euros para 871 euros em 2019 e para 697 euros em 2020.

Note-se que estes valores não compensaram na integra os acrescentos de custo identificados acima, pelo que a dotação do orçamento de estado por estudante foi efetivamente reduzida.

Como as **receitas** vinham fundamentalmente do OE, o Plano de Ação do Diretor apontou para uma maior ligação ao Mundo exterior, centrando-se em atividades inexistentes ou com pouca expressão que pudessem atrair receita, nomeadamente:

- Aposta na internacionalização, quer no recrutamento de estudantes internacionais (cujas propinas são mais elevadas), quer no ensino no estrangeiro (ex. NOVA Cairo);
- Aposta na criação de novos cursos de mestrados;
- Aposta na promoção da visibilidade dos cursos existentes;
- Aposta numa maior interação com as empresas;
- Aposta na formação ao longo da vida (Escola de Executivos de Tecnologia);
- Aposta na rentabilização dos terrenos não utilizados pela Faculdade.

Apesar da implementação destas ações serem morosas, os efeitos já se fazem sentir. Como se poderá constatar nos quadros seguintes, destaca-se claramente o **aumento da receita ao longo do mandato**<sup>6</sup>:

---

<sup>6</sup> Nestes números ainda não estão incluídas receitas provenientes da cedência de terrenos (Ex.: a receita de 7,4 milhões de euros do LIDL só entrará nas contas de 2022).

- Apesar da redução das propinas imposta pelo governo (não completamente compensada em OE), verifica-se um aumento da receita de propinas em 2021 de **500 mil euros**; este aumento deriva de propinas de estudantes internacionais e de novos mestrados;
- Apesar dos efeitos da pandemia, particularmente em 2020, a receita de projetos (“transferência e subsídios”<sup>7</sup> e “transferências internacionais”<sup>8</sup>) e a prestação de serviços a empresas e outros organismos  aumentou significativamente ao longo do mandato (note-se que em 2021 a receita relativa a prestação de serviços  **aumentou 750 mil euros**).

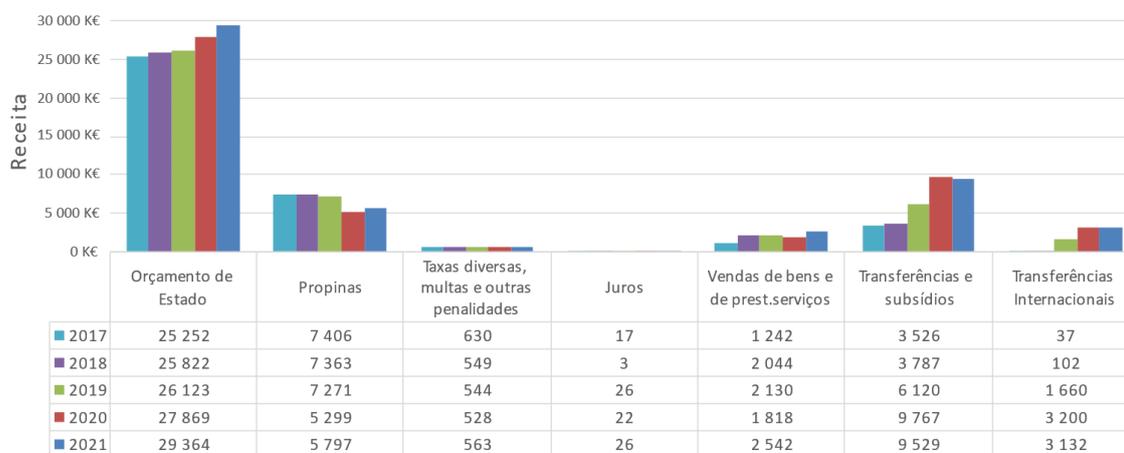


Figura 16 – Execução Orçamental – RECEITA 2017-2021

Sendo o OE a principal fonte de financiamento (em 2021 representou 58% do total), todas as outras fontes de receita têm aumentado:



Figura 17 – Execução Orçamental 2021 – Estrutura da RECEITA por grandes grupos

<sup>7</sup> Transferência e subsídios – refere-se a verbas provenientes da FCT-IP (pagamento de contratos de investigadores DL57, bolseiros e projetos de investigação).

<sup>8</sup> Transferências internacionais – refere-se a receitas de projetos de investigação internacionais.

No que diz respeito à **despesa**, verifica-se um aumento proporcional, com grande expressão da despesa com pessoal, particularmente em 2019 e 2020, derivado da contratualização de investigadores (DL57), da integração de pessoas ao abrigo do PREVPAP, do programa de reposições salariais.

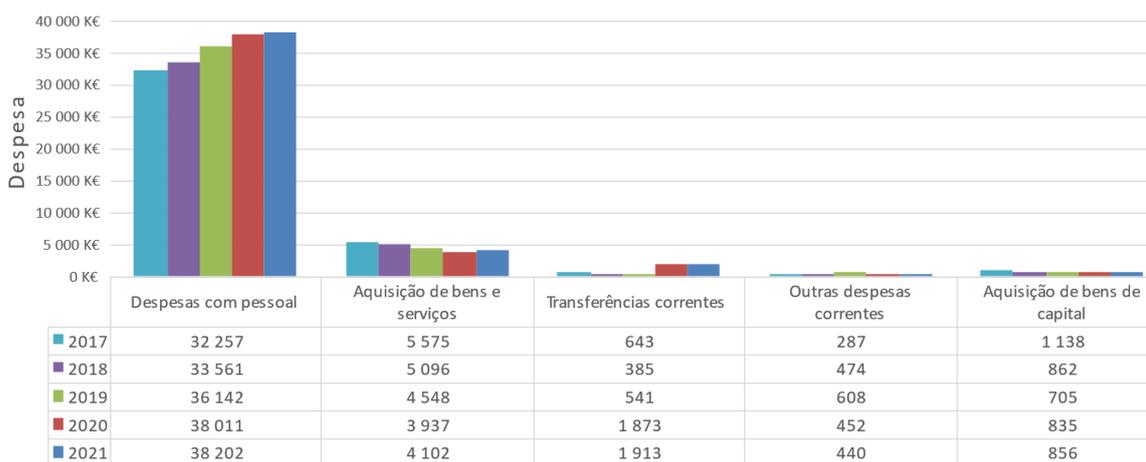


Figura 18 – Execução Orçamental – DESPESA 2017-2021

Apesar do OE ser a maior rubrica de receita, está longe de cobrir a despesa com pessoal, rubrica que atinge **84%** do total (note-se que em 2021 já se sentiu o efeito financeiro dos concursos que permitiram a progressão de 95 docentes na carreira).

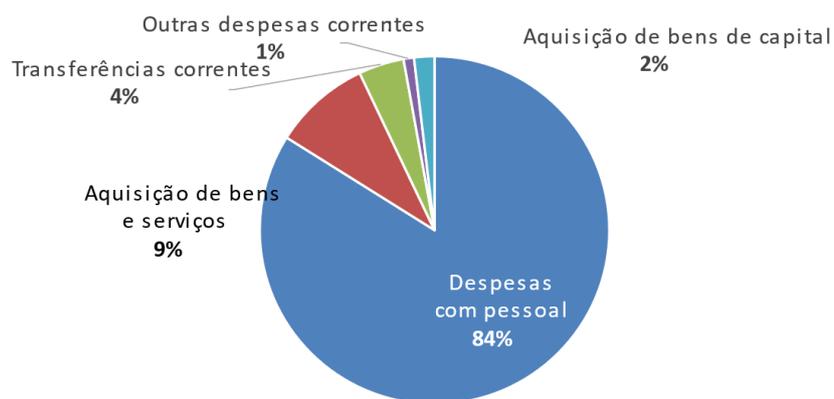


Figura 19 – Execução Orçamental 2021 – Estrutura da DESPESA em grandes grupos

Em termos de **execução orçamental** é de salientar que em 2021 a FCT NOVA obteve o seu **melhor resultado financeiro dos últimos 10 anos**.

Excedeu-se a receita orçamentada em 2,2 milhões de euros e pela primeira vez, desde há muitos anos, aumentámos o saldo de gerência no final do ano de 2021 em 2,4 milhões de euros<sup>9</sup>.

Note-se que, apesar deste aumento de 2,4 milhões de euros do saldo de gerência, de 4,3 em 2020 para 6,7 em 2021 (ver “Execução Orçamental – 2021”, figura 20), ainda estamos abaixo do limite mínimo desejável do saldo no final do ano, que deverá ser constituído por um montante correspondente a dois meses de despesa – no caso da FCT NOVA esse valor deveria ter sido superior a cerca de 7 milhões de euros em 2021.

Ainda assim, os resultados financeiros de 2021 são considerados muito bons e resultam principalmente das iniciativas deste mandato no âmbito da captação de estudantes internacionais para licenciaturas, de estudantes para novos mestrados, da ligação às empresas, com prestação de serviços e projetos de investigação.

	Orçamento Inicial	2021	Taxa Execução	
<b>Receita</b>	45,7	47,9	105%	
Saldo de Gerência anterior		4,3		
<b>Total</b>		<b>52,2</b>		
<b>Despesa</b>	43,6	<b>45,5</b>	104%	<b>+ 2,4</b>
Saldo de tesouraria (31 Dez 2021)		6,7		
Taxa de cobertura Receita/Despesa		115%		

Figura 20 – **Execução Orçamental 2021 – Saldo de Gerência** (em milhões de euros)

Analisando a evolução anual dos Saldos de Gerência, verifica-se que, tendo partido de um valor negativo no início do mandato, chegamos ao fim de 2021 com 2,4 milhões de euros (positivos).

O mesmo aconteceu com os **Resultados Líquidos** dos Exercícios anuais: tendo partido de um valor negativo no início do mandato, chegamos ao fim de 2021 com 1,5 milhões de euros (positivos).

<sup>9</sup> As contas da FCT NOVA foram aprovadas pelo Conselho da Faculdade em 6 de Abril e pela Universidade em Colégio de Diretores de 21 de Abril.

## Consolidação de contas FCT NOVA + NOVA.ID + UNINOVA

Pela primeira vez, procedeu-se à integração dos resultados financeiros da FCT NOVA com a NOVA.ID e com o UNINOVA, realizando-se a respetiva consolidação de contas pelo Método de Equivalência Patrimonial (MEP).

Como se verifica no quadro abaixo, todas as entidades apresentam individualmente os melhores resultados dos últimos anos, **sem quaisquer dívidas** e com **resultados líquidos muito positivos**. No global, a soma dos resultados líquidos é de 1,8 milhões de euros, com um valor de contas consolidadas de **1,5 milhões de euros**.

### Consolidação de Contas



Rendimentos e gastos (em Euros)	2021			
	FCT	NOVA.id	UNINOVA	Grupo FCT NOVA
Impostos, contribuições e taxas (propinas)	7 179 526,62			7 179 526,62
Vendas	1 985,85			1 985,85
Prestações de serviços e concessões	270 566,28	1 143 580,23	502 205,96	1 916 352,47
Transferências e subsídios correntes obtidos / subsídios à exploração	38 683 881,08	10 341 384,02	3 985 940,92	53 011 206,02
Fornecimentos e serviços externos	-4 247 321,67	-2 807 901,41	-1 939 531,56	-8 994 754,64
Gastos com pessoal	-37 385 212,09	-6 905 455,23	-1 893 626,43	-46 184 293,75
Transferências e subsídios concedidos	-2 564 008,72			-2 564 008,72
Prestações sociais	-27 921,10			-27 921,10
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões - propinas não recebidas)	-1 071 917,42		-42 040,78	-1 113 958,20
Outros rendimentos e ganhos (prestação de serviços de consultoria)	2 017 189,07	3 256,25	4 498,48	2 024 943,80
Outros gastos e perdas	-177 867,16	-175 076,43	-36 513,55	-389 457,14
Anulação de saldos resultantes de operações intra-grupo				-149 826,00
Acerto resultante da metodologia de consolidação adotada (MEP)				-113 213,93
Resultados antes das depreciações e gastos de financiamento	2 678 900,74	1 599 787,43	580 933,04	4 596 581,28
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-1 534 142,81	-1 171 657,51	-344 942,30	-3 050 742,62
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento)	1 144 757,93	428 129,92	235 990,74	1 545 838,66
Juros e gastos similares suportados	-4 008,85	-7 481,00		-11 489,85
Resultado antes de impostos	1 140 749,08	420 648,92	235 990,74	1 534 348,81
Imposto sobre o rendimento			-2 543,14	-2 543,14
Resultado líquido do período	1 140 749,08	420 648,92	233 447,60	1 531 805,67

Em linguagem (eventualmente) mais compreensível:

### Consolidação de Contas



Demonstração de resultados simplificada	2021
	Grupo FCT NOVA
<b>Rendimentos</b>	<b>64 134</b>
Propinas	7 180
Prestações de serviços e consultoria	3 943
Transferências e subsídios obtidos	53 011
<b>Gastos</b>	<b>-58 160</b>
Fornecimentos e serviços externos	-8 995
Gastos com pessoal	-46 184
Transferências e subsídios concedidos	-2 564
Outros gastos	-417
<b>Acertos e anulações</b>	<b>-1 377</b>
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	-1 114
Anulações de saldos intra-grupo e operações de consolidação	-263
<b>Resultados antes das depreciações e gastos de financiamento</b>	<b>4 597</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-3 051
<b>Resultados antes das depreciações e gastos de financiamento</b>	<b>1 546</b>
Juros e gastos similares suportados	-11
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>1 534</b>
Imposto sobre o rendimento	-3
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>1 532</b>

## 12. Nota Final

Tendo chegado ao fim deste mandato, estou particularmente orgulhoso com os resultados alcançados.

Partindo duma **situação de grande fragilidade organizacional e orçamental em todas as entidades** sob a minha responsabilidade (FCT NOVA, NOVA.ID, UNINOVA e Madan Parque), atravessando uma grave crise pandémica, em grande parte do mandato, e conseguindo normalizar e até melhorar o desempenho destas entidades em todas as dimensões, sinto que cumpri o meu dever e deixo a Escola em condições de finalmente começar a ver a sua requalificação avançar.

Fi-lo com espírito de missão. Mas **não o fiz sozinho**. Fi-lo com uma equipa de subdiretores, de presidentes de departamento e de dirigentes de serviços. Todos demonstraram grande dedicação e apoio. Relevo em particular os funcionários, que vendo as suas carreiras congeladas há tantos anos, nunca deixaram de responder às necessidades da comunidade, muitas vezes com prejuízo das suas vidas familiares.

**Descentralizei a gestão e a tomada de decisão**. Corri o risco de delegar essa responsabilidade. Mas sem isso, não teremos uma organização adulta e capaz de resolver os inúmeros pequenos problemas que assaltam o Diretor. Os professores, mesmo que sejam diretores, nunca serão especializados em gestão administrativa. Por isso, havendo chefias dos serviços, **foi necessário dar-lhes poder e responsabilidade**, descentralizando a tomada de decisão, para agilizarem os processos e dar respostas céleres às necessidades da Faculdade, i.e., dos estudantes, dos docentes, dos investigadores, ... de todos!

Nem tudo correu bem. A definição de procedimentos transparentes e iguais para todos, pode ter sido sentido por alguns como retirada de benefícios afetando alguns “privilégios”. Se iniciasse o mandato de novo, continuaria a seguir uma **postura de transparência**, apostando na descentralização, na melhoria dos processos e no reconhecimento do mérito. Apesar de sermos diferentes, todos deverão ser tratados de igual modo. Os nossos valores assentam no respeito pelas pessoas e no humanismo colocado na forma de resolução dos problemas.

Estou muito grato pela contribuição generosa de todos os que colaboraram na obtenção dos resultados já atingidos. Apesar de ainda incipientes, o futuro vai ser brilhante. Há que acreditar!

Agradeço a toda a comunidade o apoio e o privilégio de ter trabalhado convosco.