

### **Preâmbulo – Razão para a candidatura e motivação para a mesma**

Apresento neste texto, que se pretende sintético mas simultaneamente detalhado na identificação das linhas mestras de acções propostas para o quadriénio 2018-2022, a descrição dos assuntos mais relevantes que se irão deparar à nova direcção, como proponho resolvê-los, e como pretendo preservar aquilo que está bem na FCT-UNL.

Devido a factores acidentais – o conhecimento, há cerca de quatro semanas, da desistência de candidatura do Prof. Luís Caires a director da FCT-UNL – comecei a pensar na procura de um candidato ao cargo, pois pareceu-me que depois de tudo o que se passou neste processo vir a ter, aparentemente, só dois candidatos de listas, que, tanto quanto é do meu conhecimento, têm posições um pouco incompatíveis, não seria certamente benéfico para o futuro da nossa faculdade.

Neste sentido, depois de primeiro me aconselhar com o Prof. Manuel Nunes da Ponte (decano), depois com outros colegas (incluindo presidentes de centros de investigação e/ou com responsabilidades departamentais), e imediatamente a seguir com o Prof. Fernando Santana, iniciei contactos informais com o Prof. José Artur Martinho Simões, previamente director de uma unidade orgânica da NOVA – o ITQB António Xavier-UNL, e até há cerca de pouco dias director da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. As esperanças de que aceitaria este desafio eram enormes e entusiásticas. Por razões pessoais muito relevantes, não lhe foi possível pensar em candidatar-se, decisão que se tornou definitiva na véspera do limite para as candidaturas, 20 de Maio de 2018.

É neste contexto que, depois de me aconselhar com vários colegas, decidi submeter esta candidatura.

A “minha escolha” do Prof. José Artur Martinho Simões prendia-se com vários factores de enorme relevância: (i) o seu carácter, enorme capacidade de trabalho e organização, (ii) a sua *quasi*-única experiência, a nível nacional, como director em duas instituições distintas, e (iii) a “vantagem” de ser simultaneamente “meio-externo” e “meio-interno” à NOVA. Já vestiu a camisola da NOVA, mas não está amarrado a nenhuma cumplicidade, positiva e/ou negativa, passada e/ou presente, com a FCT-UNL, e portanto ter, ao mesmo tempo, uma visão parcialmente de fora e parcialmente de dentro. Infelizmente para a FCT-UNL, isto não foi possível ser realizado.

Como continuo a acreditar que a melhor solução deve passar por alguém com estas características – o que é impossível de encontrar – ou pelo menos com algumas das mesmas, e não havendo tempo efectivo para se sondar outras alternativas, surge a minha motivação, neste cenário, de me candidatar a director da FCT-UNL.

### **Experiência pessoal e perfil para o cargo**

É muito difícil, mesmo um pouco penoso, falarmos de nós próprios. Envio, anexo a este Programa, o meu *Curriculum Vitae* propositadamente reduzido, pois acredito que “menos é mais”. Mais relevante do que a minha vasta lista de publicações, citações, impacto internacional, experiência pedagógica multi-facetada de diversidade disciplinar e de instituições em que ministrei inúmeras disciplinas, e desenhei e criei cursos, é a minha experiência directiva em várias frentes, desde a académica à empresarial. Conheço bem os dois mundos – o académico e público, e o empresarial, privado. Conheço as duas sensibilidades, assim como a tutelar e a governamental.

Fui vice-director do ITQB, e depois director do mesmo, no período, recente, mais difícil de Portugal e do ITQB em particular, situação que poderei expôr em detalhe a 4 de Junho de 2018. Co-fundei a *GenIbet Biopharmaceuticals* pela mão do CEO do IBET, Prof. Manuel

Carrondo, e fui anteriormente director executivo do IBET. Coordenei e presidi ao maior, mais diversificado, e talvez mais productivo Laboratório Associado – o *Laboratório Associado ITQB – Oeiras*, um consórcio entre o ITQB, o Instituto Gulbenkian de Ciência (IGC), o Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica (IBET), e o Centro de Doenças Crónicas da Universidade Nova de Lisboa (CEDOC). E fui membro do Colégio de Directores da Reitoria da NOVA entre 2011 e 2013.

Fui Membro activo do Conselho de Qualidade do Ensino da UNL (2010 – 2011), responsável por muitas das medidas inovadoras que hoje estão implementadas na NOVA. Fui presidente do Conselho Científico e Pedagógico e de Gestão do ITQB-UNL, por inerência das minhas funções de director da mesma. Fui membro, eleito pelos pares, do Conselho de Instituto do ITQB-UNL (2014-2016). Fui, nos longínquos anos do final da década de 90, Membro eleito da Comissão Coordenadora do Conselho Científico desta Escola, FCT-UNL (1998-2000). Mais tarde de Comissão semelhante, e também por eleição, no ITQB-UNL.

### **Linhas mestras do projecto 2018-2022**

Esta candidatura passa pelo reconhecimento de que as anteriores direcções da FCT-UNL, lideradas pelo Prof. Fernando Santana, tiveram orientações de elevado mérito e essas devem (têm de) ser preservadas. O esforço feito pela qualidade do nosso ensino, é uma delas. A expansão e melhoramentos realizados no *Campus*, e a criação da Biblioteca e da Residência Universitária Fraústo da Silva, são outros exemplos. Mais casos: a colaboração com a Câmara Municipal de Almada, as *start-up* criadas, os inúmeros eventos de índole tecnológica.

Ao fim de tantos anos, e olhando para o futuro – temos cerca de 40 anos, mas em menos de 10 já não estaremos no grupo das universidades com menos de 50 anos – deve (tem de) haver uma mudança, novas e audaciosas ideias, novas metas a atingir, e devem-se equacionar os factores que podem ser melhorados e como o fazer, numa transição suave mas assertiva, e “sem medos”.

Fui docente no IST, depois, em 1983, Assistente na FCT-UNL; em 1989 Professor Auxiliar na FCT-UNL (até 1999), tendo obtido o lugar de Prof. Associado no ITQB-UNL em 2000, Agregação em 2005, e Prof. Catedrático em 2009. Na sequência da minha experiência directiva no ITQB-UNL entre 2008 e 2013 voltei às minhas actividades científicas e pedagógicas e, mais recentemente, à minha casa mãe, a FCT-UNL, em Abril de 2016. Portanto sou um “interno-externo”: 17 anos num passado já quase longínquo na “casa”, 17 anos “fora” da FCT-UNL mas dentro da NOVA, e agora, cerca de dois anos depois, estou de volta à FCT-UNL. Há muito para comparar, entre o antes e o agora da FCT-UNL, e para comparar com outra experiência, a da “jóia da coroa” da NOVA, o ITQB-UNL.

Irei desenvolver as ideias subjacentes ao Programa de Acção e Tópicos Sensíveis por ordem decrescente de prioridades.

### **Serviços, Administração, e Gestão**

Falando da “jóia da coroa” – nas palavras do Prof. António Rendas, anterior Reitor da NOVA – o que distingue primordialmente o ITQB-UNL de todas as outras instituições nacionais e mesmo internacionais, é a elevada excelência dos seus Serviços (todos) e do seu Pessoal (docentes, não-docentes, e investigadores). É esta elevada qualidade, assim como a das suas instalações, que atrai novos e de entre os melhores estudantes, post-docs, e cientistas internacionais de renome; assim como investidores para o “universo ITQB-IBET”. O enorme valor da sua investigação e docência/formação ao nível dos 2º e 3º ciclos, e a qualidade de meios oferecida aos pós-doutorados são a sua imagem de marca; mas tudo isto só é possível

---

porque o ITQB funciona administrativamente e em termos de gestão (recursos humanos, contabilidade e finanças, gestão de ciência e projectos, manutenção, comunicação e imagem, informática, etc.) como um “Rolls-Royce”. Estes são os alicerces de qualquer instituição de topo. Só sobre estes alicerces, assim como os de excelentes infraestruturas, é possível construir uma instituição de alta qualidade.

A modernização de todos os serviços, a coordenação perfeita entre eles, a eliminação da multiplicação caótica dos mesmos pelos vários departamentos e secções, a motivação dos funcionários com novos objectivos e com incentivos materiais por desempenho e cumprimento de missões têm de começar a ser implementados. Hoje, a NOVA, é uma fundação pública em regime de direito privado, pelo que o uso destes mecanismos, anteriormente muito dificilmente implementáveis, está presentemente ao alcance da direcção.

### **A heterogeneidade da FCT-UNL**

Este é sem dúvida o *Calcanhar de Aquiles* da nossa faculdade. A qualidade, não tanto do ensino, mas quase totalmente da investigação, da capacidade de atrair fundos, da transferência de tecnologia, da propriedade intelectual, e da capacidade empreendedora são de uma tão alta diversidade através do nosso *Campus* que se torna quase impossível fazer uma correcta gestão dos recursos nas suas duas maiores vertentes: humanas e financeiras.

---

É urgente nivelar por cima esta qualidade. Tem de se aumentar a produtividade científica e tecnológica nos sectores do saber que estejam mais carenciados. Tem de se reduzir o número de docentes e de funcionários onde não sejam necessários. Isto não significa de todo despedimentos, significa aproveitar o aumento contínuo da média etária para ponderar se o melhor é “sai um, entra outro”, ou se quando sai alguém, será possível reorganizar, otimizar as funções e assim libertar verbas para muitas acções que é necessário implementar. Tem de se aumentar a capacidade de angariar projectos financiados (públicos ou privados), em suma, aumentar efectivamente o desempenho, baixando o rácio receitas por via do Orçamento de Estado *versus* Receitas Próprias. Penso não estar muito errado se afirmar que a verba OE anual da FCT-UNL (como um todo; não estou a desagregar FCT da NOVA.id, etc.) ronda os 30 M€ e tanto quanto parece, hoje, tal como no tempo em que fui colega do nosso director no Colégio de Directores da Reitoria, esta verba OE não chega para pagar a totalidade dos salários (de docentes, investigadores, e funcionários). Esta situação tem de mudar, e rapidamente. É insustentável gerir e poder programar o futuro de uma Escola como a nossa neste contexto financeiro/contabilístico.

### ***The so-called and so many times announced “Research-oriented University School”***

Actualmente vive-se uma situação ambígua. Se por um lado, tanto a Reitoria da NOVA como a nossa faculdade, apregoam, alto e bom som, que querem que sejamos uma *Research-oriented School*, por outro, na prática, não se vislumbram medidas adequadas para este desígnio. Não se pode (deve) ter um dos pés de um lado e o outro no seu oposto. Há muitos nichos de

excelência, sem dúvida, mas este não é o panorama geral da nossa Escola. Coisas básicas como aumentar o número de investigadores de carreira – este tema levava-nos a várias teses de doutoramento em Ciências Sociais e Humanas – ou, em alternativa, aumentar a dedicação dos docentes que assim o desejassem à Investigação e Desenvolvimento (sujeito a escrutínio do seu desempenho), com o “custo” de redução de horas mínimas obrigatórias de ensino, são essenciais. Assim como, em contra-ponto, um ligeiro aumento do horário lectivo para os docentes que só queiram ministrar educação – e muitos fazem-no de uma forma brilhante.

Tudo isto é possível de realizar num futuro próximo atendendo ao aumento contínuo da média etária dos nossos docentes – neste momento cerca de 53 anos, num universo de mais de 400, segundo me informaram anteontem os estudantes no encontro entre cada candidato e os mesmos, promovido, em hora de enorme oportunidade, pela AE da FCT-UNL. Cerca de 20% dos nossos colegas têm mais de 60 anos. Isto significa que durante a vigência deste mandato de 4 anos, mais do que 40 (quarenta) docentes chegarão à sua jubilação. Em pura numerologia cega, eu sei, significa quase 3,000,000,00 € (3 milhões). Mas dá uma imagem de que mesmo uma parcela minoritária desta verba dará para investir, e muito, em muitas outras acções e actividades, incluindo um maior investimento na investigação científica e, por esta via, actualização permanente e contínua dos nossos quadros docentes nos domínios científicos em que se especializaram – a mais eficiente forma de “formar” docentes.

Por outro lado, este aumento de qualidade deverá permitir uma maior e efectiva capacidade de atracção de verbas próprias, seja através de um maior sucesso nas taxas de aprovação de projectos nacionais e internacionais, públicos e/ou privados, seja pela transferência de tecnologia, contratos com empresas do tecido industrial (principalmente internacionais; aqui há poucas e poucas com cultura e espírito para tal) e venda de serviços. E atrair assim também os melhores estudantes, a nível de todos os ciclos de estudos. Que melhor ambiente para um estudante de ciências e tecnologia do que em vez de lhe oferecerem o saber livresco, poder colocar “as mãos na massa” e estar em laboratórios onde experimente *in vivo* ou *in silico* o que há de mais avançado no conhecimento?

Mas não podemos transformar o ensino e a investigação num negócio, nem a FCT-UNL numa empresa privada com a única finalidade de gerar lucros (aqui não há accionistas – há é a acção de ensinar, a de aprender, e a de investigar (o ainda desconhecido – mais fundamental, ou mais aplicado)). No dia em que fossemos quase um banco, uma agência de consultoria, ou similar(es), no dia seguinte desapareceríamos.

No tempo em que fui director do ITQB-UNL o rácio Orçamento de Estado / Orçamento Total era de cerca de 20%, ou seja, 80% das receitas provinham de Receitas Próprias e Competitivas. A minha direcção fundou o primeiro *Liaison (Tech Transfer) Office* da NOVA. Criou os primeiros módulos de *Soft Skills* (empreendedorismo, comunicação, desafios imaginativos e inovadores, etc.) para estudantes da NOVA (organizados pelo ITQB-UNL), muitos deles originando mais tarde os programas transversais às nove unidades orgânicas da NOVA que estão hoje implementados e em funcionamento.

Quanto à Investigação, repare-se, em 2012, a situação comparativa do ITQB-UNL *versus* a média nacional (Tabela abaixo).

Table presenting intensive results.

	ITQB	Portugal
papers / researcher	4.6	1.5
papers / PhD	10.6	3.7
citations / researcher	76.0	15.2
citations / PhD	175.5	38.0

Não me foi possível fazer qualquer *benchmarking* da FCT-UNL. Não encontrei nenhum relatório recente da FCT-UNL e o relatório de actividades de 2016 da Reitoria não contém dados suficientes.

**Saúde financeira e de tesouraria, e as instituições associadas e/ou parceiras**

Não se pode evitar referir um tema que está na ordem do dia, e não é de hoje – financiamento, investimento, gastos, proveitos, e rotura de tesouraria . Mas também não se pode opinar sem conhecer. Isto a propósito das enormes dificuldades que está a afectar o “universo FCT-UNL”. Incluo aqui certamente a NOVA.id, e penso que a Uninova, e talvez o Madan Parque.

Não entendo bem a relação entre as três últimas e principalmente a missão de uma delas no contexto de uma universidade-fundação pública de direito privado. Talvez haja vantagens, mas tem de se conhecer em detalhe as situações para encontrar as melhores soluções.

Sei o que é o IBET – lá volto eu ao “universo ITQB-IBET”, e sei as razões subjacentes do sucesso do IBET e da mais-valia mútua da parceria com o ITQB-UNL. O IBET gera fundos próprios, tal como a GenIBET-*Biopharmaceuticals* ; vende serviços de consultoria, tecnologia, e serviços laboratoriais em laboratórios e instalações próprias, e é uma empresa privada, sem fins lucrativos, com chancela de utilidade pública, e isenção da quase totalidade do IVA por via das verbas próprias geradas. O IBET não é um gestor de serviços, ou um mero gestor de salários e projectos. A FCT-UNL e a Reitoria da NOVA são sócias do IBET.

Não sou demagogo e afirmar que vou resolver isto e já amanhã, não só porque só conhecendo em detalhe todos os dossiers financeiros, jurídicos, e de actividades reais, se pode formular soluções para esta problemática. Só posso afirmar que, em teoria, há alternativas que me parecem, no quadro jurídico e *quasi*-privado actual, mais eficientes e sustentáveis, tal como expressei nos exemplos plasmados umas linhas acima, e que conheço em causa própria.

**Organização directiva**

Se a Escola me der o privilégio de formar uma direcção, irei mesmo formar uma direcção (mas inteiramente colegial).

Significa isto que o director e os vice-directores (ou subdirectores, como desejem chamá-lhes) formarão uma verdadeira equipa, em contínuo diálogo e acção conjunta, em que, cada um, embora com os seus pelouros mais específicos, conhecerá os *dossiers* de todos os outros, assim como os do director. Os pelouros mais específicos devem incluir: Científico, Pedagógico, Gestão de Qualidade (e Ambiente, Infraestruturas, Segurança e Saúde no Trabalho, e Responsabilidade Social), Relações Externas (e *Fund Raising*, Comunicação, e Comunicação e Ciência) e Administração e Gestão (e Finanças, e Contabilidade e Tesouraria).

### **Comunicação (interna e externa), e Comunicação em Ciência e Imagem (interna e externa)**

Muitos melhoramentos terão de ser feitos nestas áreas. Há imensa dificuldade na obtenção clara e atempada de informação interna relevante. Todos os serviços directa e indirectamente relacionados com este tema terão de ser reorganizados de forma a permitir um fluxo efectivo e eficiente de informação a todos os níveis. Aqui também se enquadra a reorganização completa das denominadas “mailing lists” ou “group lists”, hoje proliferadas de forma descontrolada, sem sequer haver um conhecimento rigoroso das pessoas incluídas (ou excluídas) das mesmas. A este propósito identifico também a necessidade de haver um “Moderador”, principalmente nas que incluem ou todos os docentes ou todos os investigadores, ou todo o pessoal não-docente e não-investigador, para que não se assista à avalanche de trocas de e-mails que inundam a nossa caixa de correio electrónico, algumas vezes com linguagem inaceitável contendo inclusivamente ofensas pessoais. Isto não é o advogar do “lápiz azul”, é a necessidade de acabar com lixo informático que muitas vezes é reencaminhado para o exterior da nossa Escola dando uma péssima imagem desta aos outros. Mais,  $5 \text{ minutos.recipiente}^{-1} \cdot \text{dia}^{-1}$  de lixo electrónico x 2000 recipientes x 100 dias = 1, 000, 000 (um milhão) de minutos desperdiçados em poucomais de três meses.

Ainda sobre imagem: tem de ser melhorada a imagem que estamos a dar de nós próprios principalmente por via de melhorar drasticamente os conteúdos, mas também a sua

actualização permanente e a formatação das nossas páginas web, começando na geral e de entrada que é a da FCT-UNL como um todo.

Um eficiente, profissional e contínuo contacto com os *media* é fundamental.

### **Provedor (Ombudsman / Ombudswoman) da FCT-UNL**

Os próximos estatutos da FCT-UNL devem contemplar a obrigatoriedade de existência de um Provedor, o Provedor da FCT-UNL, para arbitragem de conflitos, principalmente aqueles que possam envolver a Direcção e/ou Administração da Faculdade, pois estes não podem obviamente ser “juízes em causa própria”. Uma personalidade da FCT-UNL de elevada experiência, com valores de justiça e éticos férreos, e sentido de ponderação.

### **Cultura e Desporto**

Se por um lado a Agenda Cultural da FCT-UNL está genericamente bem preenchida – maioritariamente por via das actividades propostas pela Biblioteca – por outro, a nossa proximidade única ao mar não se tem traduzido por nenhuma efectiva oferta de actividades desportivas relacionadas com este. Os estudantes e a direcção da AE da FCT-UNL deram-me conhecimento de muitas actividades organizadas por estes mas que, pessoalmente, desconhecia (aqui está um outro exemplo de falta de vias eficazes de comunicação interna) e das suas preocupações relativamente a instalações próprias para actividades de reunião associativa, armazenamento de material desportivo, transportes, e, obviamente, a cantina.

Tem de haver um restaurante e bar para estudantes (e população em geral da Escola), independentemente das geridas pelos SAS, com instalações aprazíveis, e serviços e alimentação de boa qualidade. Serviços e instalações de restauração geridos pela faculdade, em contratos tipo *outsourcing*, e que para mais têm tudo para gerar lucros, pois temos uma

população de quase 9,000 pessoas no *Campus*. Tem de haver mais lojas, com qualidade, e minimercado aberto ao fim de semana, para os residentes do *Campus* e das proximidades.

O nosso *Campus* não está no meio da cidade como estão os das faculdades nossas concorrentes na área de Lisboa. Temos de fixar mais e mais a nossa população dentro do “nosso Monte”, oferecendo-lhes condições dignas para tal.

A actividade desportiva dentro do *Campus* é praticamente inexistente. Não temos pavilhão multiusos, não temos piscina. Temos de continuar as actividades que se fazem (e bem) no exterior, mas agora é tempo de também trazer algumas para dentro da nossa faculdade.

Para finalizar – consegui limitar-me a (literalmente) uma dúzia de páginas:

Não vou prometer o céu e a conquista da próxima galáxia – só prometo, trabalho sem fim, ética levada ao limite, enorme motivação, melhorar e desenvolver o que já se fez de muito bom no passado, mudar radicalmente alguma cultura perniciosa, também, espero que, passada, para um melhor futuro da FCT-UNL (verdadeiramente NOVA), e tentar, tentar com uma força inquebrável, que nos aproximemos dos melhores, reforço, que nos aproximemos.

Em 4 anos, não será possível fazer melhor. Até porque isto é a história da tartaruga e .... . Alguns estão à nossa frente, e enquanto nós corremos, esses não estão parados a olhar para nós.

E comprometo-me, isso sim, posso afirmá-lo como um compromisso absoluto, a oferecer-vos uma equipa directiva de elevada experiência, e muito competente.

Lisboa, 1 de Junho de 2018.

Luís Paulo Nieto Rebelo