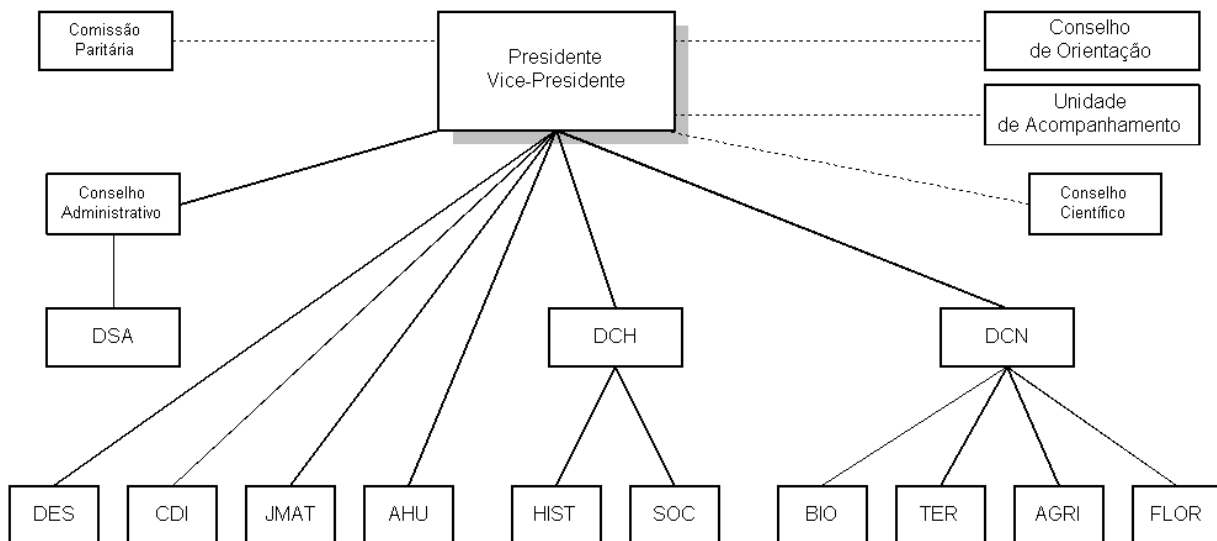


Contributo para a avaliação do IICT

O presente relatório baseia-se no documento [Prestação de contas do Presidente do IICT aos cem dias de mandato](#), publicado em www.iict.pt em 14 de Maio, tendo sido debatido em reuniões de Direcção e do Conselho Científico antes e depois da sua entrega ao Gabinete do Secretário de Estado Adjunto da Ministra da Ciência e do Ensino Superior em 28 de Maio. A sua publicação para debate alargado com investigadores e técnicos visa assentar uma cultura de avaliação que se apoie em referenciais claros e objectivos.

Para permitir a avaliação no âmbito da Reforma da Administração Pública, há que elucidar as alterações a introduzir para conformar a Lei Orgânica (LO), aprovada pelo decreto-lei n.º 297/2003 de 21 de Novembro com a Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro, que aprovou o regime dos institutos públicos. Para tal, justifica-se a existência continuada de uma instituição centenária, cuja governação é agora orientada e acompanhada por órgãos externos, constantes da LO. Além destes, a governação apoia-se nos conselhos administrativo e científico, cujo regulamento interno foi aprovado em 28 de Maio, e a gestão intermédia passou de 24 centros de actividade para um máximo de dez (artigo 25º da LO)



A estrutura de investigação foi apresentada ao Conselho Científico pelas investigadoras indigitadas para a chefia dos dois departamentos em 25 de Março e 15 de Abril respectivamente e está na base da proposta de decreto regulamentar entregue à tutela no prazo de 120 dias previsto na lei orgânica. O Governo interrompeu porém o processo, com o fundamento de que a publicação da Lei n.º 3/2004 impedia a aprovação do decreto regulamentar, o quadro de pessoal e a nomeação das chefias, incluindo os dez coordenadores de actividade, quatro dos quais não integrados em departamentos e directamente dependentes do Presidente (ver organograma).

O texto está formatado do seguinte modo: missão, actividades, contexto de actuação e análise tipo SWOT (secção 1); metas e desempenho (secção 2); prestação de contas (secção 3); modelo organizacional e recursos (secção 4); gestão dos riscos (secção 5); adaptação às novas regras (secção 6). Como o adiamento na aprovação do decreto regulamentar e na nomeação das chefias impossibilita a definição credível de metas, estas devem entender-se como condicionais. Exigem a entrada em vigor do regime acolhido por uma LO que preservou a integridade da instituição através

da estrutura flexível que pode preencher os dez centros com as actividades entendidas como prioritárias.

1. Missão, objectivos, estratégias e contexto de actuação

1.1 Missão; evolução; objectivos nos últimos 3 anos:

Nos termos do artigo 2º da LO, o IICT tem por missão a prossecução das políticas científicas e tecnológicas nacionais no âmbito da cooperação com os países das regiões tropicais, sem prejuízo das atribuições próprias do Ministério dos Negócios Estrangeiros. A sua origem remonta ao Decreto de 19 de Abril de 1883 que criou a Comissão de Cartografia. A designação mudou para Junta das Missões Geográficas e de Investigações Coloniais com o Decreto-Lei nº 26 180, de 7 de Janeiro de 1936 e para Junta de Investigações Coloniais com a reforma do Ministério das Colónias em 1945. Foi nessa altura que foi aprovada a lei orgânica que esteve em vigor até à publicação do Decreto-Lei nº 583/73 de 6 de Novembro, que mudou a designação para Junta de Investigações Científicas do Ultramar. Extinto o Ministério do Ultramar, sucederam-se os Decretos-Lei nºs 532/79, de 31 de Dezembro, 105/82, de 8 de Abril e 160/83, de 19 de Abril – que regu o IICT durante 20 anos e ainda se encontra parcialmente em vigor nos termos do artigo nº 33º da LO.

O IICT é o mais antigo organismo votado pelo Estado Português de modo permanente à investigação científica tropical. A LO não define investigação científica tropical mas o mesmo artigo 2º só permite ao IICT desenvolver a sua acção em regiões não tropicais “quando para tal for solicitado e o interesse nacional assim o justifique”. Diz-se tropical a investigação científica sobre áreas situadas entre os trópicos ou em zonas próximas, incluindo a maior parte da África, América Latina, Médio Oriente, Ásia Meridional e Pacífico. Tratando-se de realidades humanas, presentes ou passadas, incluem-se, por extensão, as referentes a países de baixo rendimento por cabeça, nomeadamente antigas colónias. Nesta definição, tem-se em conta que a agenda global do desenvolvimento ganha em ser vista na perspectiva dos países das regiões tropicais, nomeadamente lusófonos. Não existe instituição pública ou privada em Portugal com tal missão.

Como referido no preâmbulo da LO, o IICT “foi objecto de avaliação na primeira fase do exercício de avaliação independente dos laboratórios do Estado, promovida pelo Governo em 1997”. O “passo inicial do processo de reforma” evidenciada em 1997 foi dado pela LO, cuja sequência é assim descrita no mesmo preâmbulo: “incrementar e dinamizar a produção científica, conferindo-lhe um cunho multidisciplinar e compatibilizando-a com as necessidades de cooperação com os países tropicais, com especial ênfase para os países lusófonos situados nessas regiões do globo, perspectivando o seu desenvolvimento e a manutenção de relações privilegiadas de intercâmbio cultural, científico e tecnológico com esses países e regiões e com as respectivas estruturas supranacionais.”

1.2 Actividades mais significativas:

As actividades mais significativas envolvem a investigação, desenvolvimento tecnológico e inovação; a valorização do património científico e cultural; o emprego científico, a consolidação institucional e um programa de desenvolvimento global. Os dois grandes eixos de governação são: melhorar a qualidade e eficácia da investigação científica tropical; salvaguardar e valorizar o património acumulado.

As linhas futuras de desenvolvimento incluem a promoção da cooperação empresarial baseada no conhecimento, nos termos do convénio com a CPLP de 10 de Março de 2004. Este convénio-quadro

salienta o apoio ao Conselho Empresarial, a constituir no próximo dia 4 de Junho com sede na ELO - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Económico e a Cooperação, apoio iniciado no Centro de Socio-Economia que também envolveu a OCDE. Outro exemplo é o Centro de Investigação das Ferrugens do Cafeeiro (CIFC) que desenvolve um convénio com a Confederação de Cafeicultores da Colômbia há mais de 25 anos.

O espólio do IICT está, contudo, disperso o que torna mais difícil a abertura à comunidade internacional recomendada pelos Ministros da Ciência da CPLP reunidos no Rio de Janeiro em Dezembro de 2003. Justifica-se pois que se proceda à inventariação, catalogação e indexação daquele espólio, por forma a tornar o património disponível aos investigadores e ao público nomeadamente através da promoção de eventos de carácter cultural e científico e serviços *online*.

O IICT aposta na multidisciplinaridade e no contacto contínuo com os investigadores e entidades governamentais dos países lusófonos, privilegiando a constituição de projectos inovadores suportados por parcerias público-privadas cuja especificidade se reflecta em indicadores susceptíveis de avaliação. Além da inovação e da boa governação, as actividades de investigação e apoio devem interagir com a valorização dos recursos humanos e patrimoniais.

1.3 Condicionantes exógenas da actuação

Em 1993 teve lugar uma avaliação externa pedida pelo próprio IICT, que recomendou manter a integridade institucional. Tal como outros Laboratórios do Estado, ficou privado de fundos plurianuais e de contratos programa, tendo vivido num ambiente de precariedade institucional que se acentuou com a recomendação de desmembramento na avaliação independente de 1997. Seguiu-se a aposentação em Outubro de 2002 do Presidente e dos dois Vice-Presidentes, embora, além da gestão pelo Director dos Serviços de Administração, o Conselho Científico continuasse a exercer as suas competências, nomeadamente a realização de provas públicas. Publicada a LO, o Governo dá posse em Fevereiro de 2004 a uma nova presidência mas aguarda-se ainda a nomeação dos directores de departamento e dos serviços de apoio, bem como os coordenadores de programa.

Isso prejudica a definição credível de metas e tem consequências negativas para o desempenho do ano em curso, que até agora se não pode considerar diverso do que prevaleceu no triénio de referência 2001/2003. A dispersão física das instalações é outra condicionante negativa, tanto mais grave quanto é certo que continua adiada a concentração no Palácio Burnay referida no acto de posse da nova equipa como facto consumado.

Outra condicionante externa deve-se ao desinteresse por África nos meios científicos e à situação de instabilidade política ou de conflito nos cinco países afro-lusófonos e em Timor-Leste.

1.4. Análise estratégica:

Resulta das secções precedentes o seguinte quadro SWOT:

Forças:

- corpo interdisciplinar de investigadores e técnicos especializados em assuntos tropicais e conhecedores do terreno;
- acervo patrimonial específico constituído por materiais recolhidos em missões científicas e documentação ultramarina;
- rede global de contactos pessoais e institucionais;

- base de conhecimento sólida que escora a afirmação institucional e permite um aumento sustentado da cooperação científica e técnica;

Fraquezas:

- falta de perspectivas para jovens investigadores dentro e fora da instituição;
- produtividade desigual dos investigadores e técnicos que se revelam escassos em áreas de crescimento e de interesse governamental ou empresarial;
- rede de contactos fragilizada por envelhecimento e pela não renovação do quadro de pessoal;
- dispersão física das instalações e atraso sofrido no que toca à concentração geográfica dos centros de actividade;

Ameaças:

- adiamento da nomeação formal das chefias previstas na lei orgânica;
- dificuldade de rejuvenescimento do quadro técnico e de investigadores
- dificuldade em flexibilizar actividades;

Oportunidades:

- articulação com a cooperação, usando o conhecimento como factor de integração social, nacional e lusófona;
- visibilidade assente numa política de comunicação que concretize a perspectiva lusófona sobre o desenvolvimento global;
- valorização do património assente numa política de preservação que integre as necessidades da comunidade científica internacional e do público.

1.5. Entidades de relacionamento privilegiado

Para “incrementar e dinamizar a produção científica, conferindo-lhe um cunho multidisciplinar e compatibilizando-a com as necessidades de cooperação com os países tropicais” (voltando a citar o preâmbulo), a LO introduziu no artigo 7º o Conselho de Orientação e a Unidade de Acompanhamento como órgãos externos do IICT, num esquema de governação inovador que inclui representantes de entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais capazes de “avaliar e acompanhar a actividade do IICT” (artigo 11º) e de “exercer funções de avaliação e aconselhamento interno” (nº 1, artigo 20º).

Nos termos da LO, o Conselho de Orientação é presidido pelo representante do Ministro da Ciência e do Ensino Superior, que indicou por despacho o Presidente do IICT, e inclui de forma permanente representantes dos Ministros da Economia, dos Negócios Estrangeiros, do Conselho Superior de Ciência, Tecnologia e Inovação, de entidades internacionais como a CPLP e de entidades privadas como a ELO, bem como quatro outros representantes designados de acordo com o plano de actividades e nos quais se incluem inicialmente a OCDE e a Fundação Portugal-África. A reunião inaugural do Conselho de Orientação deverá marcar o início do novo regime, ultimando-se entretanto a indicação dos seus membros.

De qualquer modo a composição constante da LO já sugere o uso de indicadores específicos como o número de publicações com autores do sector privado ou o número de contratos daí obtidos, além do grau de transferência de conhecimentos para a sociedade civil. O convénio entre o IICT e CPLP prevê que o IICT promova parcerias público-privadas na linha das que o Centro de Desenvolvimento da OCDE propôs e levou a cabo (em Timor e Moçambique, respectivamente) numa óptica de apoio

ao Conselho Empresarial da CPLP. Em matéria de divulgação encetou-se uma colaboração com a Revista África Hoje.

Além disso, existem protocolos de cooperação com a Universidade Nova de Lisboa (Instituto de Higiene e Medicina Tropical), a Universidade Técnica de Lisboa (Instituto Superior de Agronomia, Faculdade de Medicina Veterinária), a Universidade de Coimbra e o Instituto Nacional de Investigação Agrária/Estação Agronómica Nacional. A inovação será colaborar mais com a Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento o Banco Mundial e a União Europeia, estando a inclusão destas duas últimas entidades prevista na Unidade de Acompanhamento.

2. Metas e desempenho

Os actuais objectivos e respectivos indicadores vêm descritos de forma sistemática no documento sobre *Prestação de contas* citado no início, cujos anexos 1 e 2 listam indicadores de investigação e património respectivamente, sobre os quais se estão a preparar estimativas de desempenho corrente e debater metas credíveis para o futuro, com as condicionantes referidas na secção anterior. Aqui seleccionam-se apenas as principais actividades de investigação científica tropical e valorização do património, deixando os indicadores de gestão e governação para a secção 6, na medida em que resultam também da gestão dos riscos descrita na secção 5.

2.1. Reconhecimento da investigação científica

Para melhorar a qualidade e eficácia da investigação científica tropical, o indicador primordial é a produção científica reconhecida internacionalmente. Esta é medida pelo número anual de publicações por investigador em revistas com *referee* e em actas de congressos internacionais, por vezes incluindo livros e capítulos em livro. Calculando a mesma medida para publicações nacionais obtém-se um total que ainda assim exclui outras publicações (CD's, teses, catálogos e cartas, nomeadamente). Os números comparáveis em que se baseia o quadro junto foram disponibilizados por um grupo de investigadores que reuniu à margem do Conselho Científico durante o debate do relatório e estão a ser afinados para ter em conta a especificidade que permite ao “investigador tropical” corporizar a missão do IICT e ser depois responsabilizado pela sua execução nos departamentos de ciências humanas (DCH) e naturais (DCN).

Como se vê no quadro, a média por investigador ano para 2001/2003 é de 1,8 para o total e 0,8 para as publicações internacionais. Se a diferença entre departamentos é ligeira quanto ao total, vê-se que no DCN a taxa de publicações estrangeiras é de um, muito superior aos 0,3 registados no DCH. Na primeira linha estão registadas apenas as publicações incluídas no ISI, o que dá uma média anual de 0,59 publicações por investigador do DCN (para os quais esta medida é determinante). Pode considerar-se razoável a meta de chegar a uma publicação internacional por investigador ano em média no próximo período de 3 anos, contando ou não 2004 em função da aprovação do novo quadro de pessoal, sem o qual será mais difícil responsabilizar os investigadores. No que concerne às publicações ISI, poderá atingir-se o mesmo objectivo de um.

A produção científica reconhecida internacionalmente é favorecida pela internacionalização das actividades em cooperação com instituições congéneres, o que implica ainda acompanhar a interdisciplinaridade e a sinergia dos grupos de investigação. Dada a importância da transferência de conhecimentos em parceria, estes objectivos podem ser medidos pela percentagem de projectos com instituições não portuguesas como parceiros e pelo número de projectos com investigadores de mais de uma área.

NUMERO DE PUBLICAÇÕES EM 2001/2003

	DCH	DCN	TOTAL
INSTITUTE FOR SCIENTIFIC INFORMATION (ISI)	n.a.	105	n.a.
REFEREE+ACTAS INTERNACIONAIS	17	47	64
LIVROS+CAPITULOS INTERNACIONAIS	8	15	23
REFEREE+ACTAS NACIONAIS	79	106	185
LIVROS+CAPITULOS NACIONAIS	15	57	72
TOTAL	119	330	449
NUMERO INVESTIGADORES	27	58	85
PUBLICAÇÕES CAPITA ANO	1,5	1,9	1,8
PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS CAPITA ANO	0,3	1,0	0,8
NOTA: OUTRAS PUBLICAÇÕES	15	23	38

Outro factor que favorece o reconhecimento internacional da produção científica é uma melhor afirmação institucional como entidade com divulgação própria dos resultados da sua actividade científica e técnica, o que aconteceu até data recente com as revistas publicadas pelo próprio IICT, as quais chegaram a ser consideradas local preferencial de publicação. Este objectivo, atinente à governação do IICT, mede-se pelo número de congressos ou seminários e de exposições originais e cartazes itinerantes. Para a afirmação institucional do IICT urge cooperar com as regiões tropicais, o que se pode medir através do número de visitas para consulta de acervo por técnicos e investigadores das regiões tropicais e de estágios de formação leccionados a técnicos dessas regiões.

Segundo a avaliação de 1997, era excessiva a duração dos projectos (cerca de 10 anos para 20% deles), sendo também criticável a falta de objectivos definidos e calendarizados por oposição a linhas de trabalho de forte permanência, que levavam ao incumprimento de prazos e ao arrastamento dos projectos. Também a natureza dos projectos reflectia um desvio relativamente à missão principal ao tratar de assuntos alheios à problemática tropical e que não contribuem para a resolução de problemas de natureza científica, tecnológica e de desenvolvimento económico e social dos países tropicais. Segundo os avaliadores este aspecto está patente no facto de os programas não contarem com a participação efectiva dos destinatários institucionais. Importa reflectir sobre a eventual permanência deste desvio, sendo certo que, com a actual definição das actividades e a introdução de objectivos claros e indicadores que permitem a sua medição e quantificação, estão criadas as condições para uma avaliação rigorosa do desempenho.

Se a produção científica reconhecida internacionalmente é o indicador primordial da qualidade e eficácia da investigação científica, a inovação da LO concretiza-se na investigação científica

tropical. Dada a pertença comum na CPLP, tal investigação envolve em particular a procura de uma dimensão lusófona ao acompanhamento dos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio, reflectindo sobre a interacção entre globalização e governação post-Monterrey e post-Joanesburgo, na perspectiva dos mercados emergentes e das economias que recebem ajuda externa.

2.2. Valorização do património

Para aumentar a acessibilidade ao património acumulado do IICT, o indicador primordial é a quantificação do tratamento informático do acervo e a sua disponibilização *online*, medida pelo número de registos introduzidos nas bases de dados nacionais (porbase, sediada na Biblioteca Nacional e programa matriz, sediada no Instituto Português de Museus) a adquirir. Para o triénio 2001-2003, o número de dados introduzidos nas bases actualmente utilizadas aumentou em 2621 novos registos. A adopção das bases de dados adequadas permite atingir 40.000 registos.

Quanto à melhoria da qualidade e eficácia em termos de salvaguarda e valorização do património, o indicador mais revelador da situação real, no que diz respeito ao estado de conservação do espólio e às metas a introduzir, deveria compreender as acções de preservação e conservação, medidas pela percentagem de obras recuperadas (anteriormente em mau estado de conservação), e pela percentagem de obras preservadas através de operações de transferência de suportes. Estes valores porém não são actualmente quantificáveis por nos faltar o valor global das obras em mau estado de conservação, valor só possível de obter como resultado do programa de inventariação/catalogação que cubra o universo patrimonial e permita a avaliação do seu estado de conservação.

No que concerne à cooperação internacional nesta área do saber, o número de estágios de formação leccionados a técnicos das regiões tropicais é também um indicador revelador. A este respeito o decréscimo de apoio entre 2001 e 2003 é notório tendo-se passado da formação de 10 técnicos em 2001 para a formação de apenas 2 em 2003, afirmando-se 6 por ano como uma meta razoável.

2.3. Prestação de serviços

Uma das oportunidades identificadas na secção 1.4 refere-se a uma política de preservação que integre as necessidades da comunidade científica internacional e do público. A interacção do IICT com o público deve aumentar através de uma maior e melhor prestação de serviços. Neste particular registre-se a inscrição no Livro Amarelo de duas reclamações no ano de 2001, uma, durante 2002 e quatro em 2003. Estas anotações referem-se principalmente ao AHU e coincidem com o período de obras na sala de leitura. Efectivamente um dos pontos de atenção na melhoria da prestação de serviços ao público passa pela requalificação da sala de leitura do AHU, nomeadamente na disponibilização de acesso *wireless* e por um mais fácil acesso a serviços *online* (ver ponto 6). O JMAT requalificará igualmente os espaços e a informação científica disponível.

Desde já os serviços *online* são:

- Actividades de investigação <http://www.iict.pt/actividades/actividades.asp>
- Agenda do Presidente <http://www.iict.pt/revista/rev07/vrev0701.asp>
- Arquivo Digital de Artigos <http://www.iict.pt/pgn/pagpgn/vcgr01xx.asp?cod=7>
- Arquivo Histórico Ultramarino online <http://www.iict.pt/ahu/>
- Biblioteca Digital: Teses e Dissertações Digitais (TDD) <http://www.iict.pt/tdd/tdd.htm>
- Boletins Oficiais de Timor <http://www.iict.pt/ahudigital/ahutim/ahutim.htm>
- Documentação manuscrita online <http://siarq.iict.pt/>
- Publicações. <http://www.iict.pt/pgn/pagpgn/vcgr01xx.asp?cod=5>

- Revista Sapiientia (<http://www.iict.pt/revista/vrev0101.asp>)

3. Prestação de contas

A justificação de desvios em projectos desenvolvidos entre os anos de 2001-2003 assenta em dificuldades orçamentais, na carência de recursos humanos e financeiros, nomeadamente no cancelamento de verbas disponíveis, na redução de equipas de trabalho e em dificuldades logísticas e administrativas.

Também são referidos aspectos tais como a desorganização, o mau estado de conservação do material (no caso do projecto de *Levantamento e classificação do material audiovisual e fotográfico sobre Timor* do Centro de Antropobiologia) e mesmo dificuldades em aceder ao espólio (no caso do projecto *Percursos e Investigadores* do Centro de Etnologia Ultramarina). Este facto evidencia a importância da inventariação e do diagnóstico do estado de conservação de todo o acervo, nas suas diferentes vertentes e categorias, e justifica a selecção da actividade de salvaguarda e divulgação do património acima referida como prioritária.

A implementação do programa de inventariação, catalogação e indexação do património e a sua disponibilização em formato digital normalizado permitirá a divulgação e o acesso global, quer nacional quer internacional, a um espólio de grande valor para a investigação tropical e direccionada para o conhecimento das sociedades e culturas lusófonas. Para atingir um tal objectivo são necessários vastos recursos humanos qualificados, a integrar em três equipas distintas, as quais devem ser supervisionadas por diferentes técnicos, respectivamente na área de museu, na área de arquivo e na área de biblioteca, devendo o programa ser coordenado por uma unidade de gestão patrimonial. A flexibilidade da LO permite esta solução.

O sucesso de um tal empreendimento passa pela conjugação de esforços entre a coordenação dos 24 antigos centros, pela gestão patrimonial e pela consciencialização geral de que se trata de um programa transversal a toda a instituição, para benefício do investigador tropical. Segue-se a preocupação com o estado de conservação de um património que carece das infra-estruturas que permitam a sua preservação e salvaguarda a longo prazo. É pois fundamental que paralelamente à inventariação se proceda ao levantamento exaustivo das condições de conservação do espólio.

4. Modelo organizacional e recursos

No que tange à estrutura organizativa, a LO adoptou uma concentração em dois departamentos e uma direcção de serviços de apoio (DSA). A estrutura é flexível porquanto a LO apenas indica o número máximo de programas de actividade, que é dez em vez dos vinte e quatro antigos centros. Foram definidos quatro programas vocacionados para o apoio à investigação e para a valorização do património (incluindo os estudos globais) dois programas no DCH (com 6 projectos) e quatro no DCN (com 17 projectos). Os projectos incluídos nestes dez programas deverão articular-se entre si apostando naquilo em que o IICT pode levar o público português e lusófono a encarar assuntos globais “com olhos tropicais”, que se denomina programa de desenvolvimento global, e representa uma aposta estratégica na inovação interdisciplinar (as abreviaturas são as que constam do organograma).

- 1.Arquivo Histórico Ultramarino (AHU)
- 2.Centro de Documentação e Informação (CDI)
- 3.Jardim Museu Agrícola Tropical (JMAT)

- 4.Desenvolvimento Global (DES, ex-Centro de Socio-Economia)
- 5.História e Cartografia (DCH /HIST)
- 6.Sociedades e Culturas Tropicais (DCH /SOC)
- 7.Biodiversidade e Gestão de Recursos Naturais (DCN/BIO)
- 8.Ambiente e Ciências da Terra (DCN/TER)
- 9.Agricultura Sustentável e Segurança Alimentar (DCN/AGRI, inclui CIFC)
- 10.Florestas e Produtos Florestais (DCN/FLOR)

A qualidade e eficiência da investigação científica tropical concretiza-se na formação dos recursos humanos. No que toca ao emprego científico, há que incluir a inserção de pessoas com formação avançada, o número de estágios de formação técnica e científica e o intercâmbio de investigadores e técnicos. Melhorar a formação contínua dos investigadores e técnicos superiores através de interacção organizada no meio científico e em acções de formação avançada é pois um objectivo estratégico, medido pelo número de comunicações por pessoa em congressos e seminários ou em acções de formação avançada ou em estágios de trabalho. Do mesmo modo, há que melhorar a valorização profissional dos quadros de investigação, medida pela percentagem de investigadores com habilitação ou agregação. Melhorar a qualificação dos quadros técnicos medida, por sua vez, pelo número de participações por pessoa em acções de formação técnica.

5. Gestão dos riscos

O diagnóstico do estado de conservação das espécies, operação inserida no programa de inventariação, vai permitir que se definam as prioridades em termos de intervenção e se estabeleça uma política de preservação sólida e eficaz para a instituição, anulando a actual situação de risco permanente.

São múltiplos os riscos a que o acervo está sujeito. Ao envelhecimento natural dos materiais e degradação com a passagem do tempo, inevitável mas controlável se se proceder ao controlo das condições ambientais nos espaços de reserva e de armazenamento, crescem os riscos que podem advir de uma catástrofe, nomeadamente da ocorrência de uma inundação ou de um incêndio. Esta realidade prende-se com as condições de segurança dos imóveis onde está guardado o acervo e com a ausência de planos de emergência e cálculo dos riscos para os edifícios. O controle integrado de pestes é outra matéria sobre a qual é necessário reflectir. Efectivamente a degradação biológica dos bens patrimoniais é uma das principais causas de deterioração. Também para análise deste aspecto é fundamental ter em conta as condições do imóvel, sobretudo quando se trata de edifícios históricos.

As pragas associadas a condições climatéricas particulares são também um agente dominante para os países tropicais, constituindo a acumulação de conhecimentos e a experiência prática na gestão integrada de pestes um factor da maior importância para a cooperação com as regiões tropicais, nomeadamente no que se aplica à gestão de riscos. Disso é já bom exemplo o CIFC, criado em 1955 sob os auspícios dos Governos de Portugal e dos EUA e que mantém a sua designação tradicional no programa AGRI. O valioso património em termos de colecções de germoplasma de cafeeiros e de agentes patogénicos responsáveis pelas principais doenças de cafeeiro permite oferecer germoplasma de cafeeiro com resistência a todos os países que o solicitem, testar gratuitamente cafeeiros provenientes das mais variadas partes do mundo em relação às principais doenças.

6. Adaptação às novas regras

Além de exemplo em termos de investigação, património e gestão do risco, o CIFC também serve para ilustrar a flexibilidade da LO e da governação que esta permitirá logo que regulamentada. Na

verdade a procura da inovação passa por uma melhor governação, que pode ser medida através do grau de programação da pesquisa, em contraste com a investigação livre, a quota parte respectiva da investigação tipo “science push” por oposição a “demand pull”, a existência de mecanismos de afectação de recursos e de controle dos custos, bem como de avaliação interna e externa dos projectos de investigação. Ainda dentro da boa governação está o aumento do financiamento externo, medido pela percentagem do custo anual dos projectos e das publicações financiadas por essa via. No triénio 2001-2003 essa percentagem cai de 23% em 2001, para 14 % em 2002 e para 5% em 2003. A meta no médio prazo é pois aumentar esta percentagem de modo a ultrapassar os níveis registados anteriormente.

Dentro do objectivo geral de aumentar a qualidade e eficácia institucional, há que melhorar a gestão através de suporte informático, nomeadamente chegar a que todos os centros de actividade estejam ligados por VPNIP (Virtual Private Network) em banda larga (actualmente zero), aumentar o número de centros de actividade ligados pela Intranet (actualmente duas pequenas redes), aumentar o número de aquisições de bens e serviços via Internet (actualmente de uso limitado) e calcular a percentagem de pessoal que recebeu formação relativa aos sistemas informáticos de gestão administrativa. O suporte informático permitirá também a criação de uma rede telefónica interna a custos zero. Para melhorar o serviço ao utente, um indicador referente a AHU e CDI será de aumentar o número de lugares de acesso *wireless* nas salas de leitura (actualmente zero).

A estes indicadores acresce, no que toca à consolidação institucional, o número de áreas concentradas num mesmo local, dada a dispersão geográfica dos 24 antigos centros por Lisboa e arredores (incluindo uma secção em Coimbra) ou em alternativa reduzir o número de moradas para metade no próximo triénio. A rentabilidade dos recursos financeiros, essa, pode medir-se pela percentagem do pessoal técnico profissional no total de efectivos e a percentagem de receitas próprias nos serviços ao utente.

Outro indicador de gestão com importância imediata é o número de regulamentos dos órgãos directamente relacionados com a presidência que são 11 de acordo com o organograma e só o Conselho Científico e o AHU têm um regulamento, sendo que o do AHU carece de actualização. A meta é de 100% para o ano em curso, a partir do momento em que as chefias estão nomeadas.

Com base nestes indicadores será possível decidir então como tratar o ano charneira de 2004: ou o primeiro do novo regime - como decorre do discurso de posse - ou o último de precariedade institucional, caso a LO não seja regulamentada nos próximos meses. Espera-se que a reunião inaugural do Conselho de Orientação possa ter lugar, como planeado, em 2004.