



CONSELHO CIENTÍFICO

PLANO DE AÇÃO DO CONSELHO CIENTÍFICO

2016 -2018

Aprovado por unanimidade em reunião plenária

Maio 2016

Índice

Introdução	1
1. Atribuições do INIAV	5
2. Breve análise do quadro da investigação no INIAV	8
3. Linhas de ação	10
4. Organização dos trabalhos para concretização do plano	18
5. Calendarização das ações	19
6. Resultados esperados	21
Anexo - Síntese de linhas de orientação e das ações a desenvolver	

Introdução

Numa reflexão sobre as atividades de investigação e desenvolvimento tecnológico (I&DT) em curso no Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária, I.P. (INIAV) o Conselho Científico (CC) verifica a existência de aquisições científicas e de prestações de serviços à sociedade de grande valia, mas que as mesmas não são, internamente, conhecidas e assumidas generalizadamente. Ou seja, o esforço e êxito das equipas de investigação não são devidamente partilhados com os demais membros do CC. Em consequência, a ressonância no exterior dos trabalhos meritórios que no seu seio são produzidos não é devidamente amplificada.

Sendo certo que o INIAV, com o estatuto de Laboratório de Estado, tem vindo a afirmar-se como uma referência incontornável no Sistema Científico Nacional, também é verdade que a consolidação de tal facto tem necessariamente de progredir pelo reconhecimento dos seus préstimos por parte da sociedade.

É com este pano de fundo que se considera importante que todos os que integram o CC se mobilizem e disponibilizem em torno de missões e objetivos comuns e deem passos significativos nas diversas vertentes das suas funções e na organização. Para tanto, vale a pena destacar a importância de potenciar sinergias entre o CC e os demais Órgãos e estruturas institucionais, com respeito pelas autonomias que lhes são próprias.

Não é habitual um Conselho Científico (CC) programar a sua atividade a médio prazo. Contudo, atendendo às características da atual conjuntura do INIAV, considerou-se oportuno assim proceder.

As principais razões para o fazer são as seguintes:

- i. O INIAV é um organismo de dimensão considerável (cerca de 620 colaboradores) que resultou da fusão de diversas estruturas com historial, tradições e atribuições por vezes muito distintas, que vão desde a investigação à preservação do germoplasma nacional e à participação em programas nacionais e Europeus de controlo sanitário;
- ii. No quadro deste processo, comparativamente aos organismos de investigação agrária existentes no passado (as antigas Estações Nacionais, o INIA e suas versões subsequentes, designadas por INIAER, de novo o INIA, o INIAP e o INRB), a responsabilidade pela execução de Funções de Estado de cariz laboratorial eram praticamente inexistentes. Contrariamente, no LNIV estas atribuições constituíram, desde sempre, um traço fundamental da sua atividade. No domínio da Proteção das Culturas, as atribuições desta natureza passaram a integrar organismos de investigação mais recentemente;
- iii. Por outro lado, a responsabilidade de preservação de germoplasma não assumia um papel tão alargado e com tanta projeção internacional como acontece atualmente no INIAV, decorrendo da integração dos Bancos Portugueses de Germoplasma vegetal e animal no Instituto, que ocorreu no tempo do INRB;
- iv. Finalmente, o domínio das tecnologias de transformação de produtos vegetais e animais, as equipas dos antigos INETI e INRB passaram a formar uma equipa conjunta para esta área no INIAV;
- v. Note-se que em paralelo com este movimento, as herdades experimentais e demais estruturas desconcentradas foram sofrendo igualmente alterações orgânicas e de orientação estratégia;
- vi. Se bem que a criação do INIAV tenha ocorrido em 2012, a verdade é que, por força das circunstâncias, a atual conjuntura da organização contém, ainda, elementos da fase de “instalação”. Vive-se, contudo, já hoje um momento de transição para uma fase de consolidação e desenvolvimento de uma nova realidade institucional, de cariz fortemente multifacetada, enriquecida pela sua alargada multidisciplinaridade e complementaridade de funções e atribuições;
- vii. O INIAV terá de defender o seu espaço no Sistema Científico Nacional, absorvendo as referências e os modos de estar da investigação no espaço Europeu e internacional. Caso este desígnio falhe, fica comprometido o futuro da instituição;
- viii. É, assim, chegado o momento de nos preocuparmos com a construção de uma cultura organizacional comum, agregadora das diversas componentes do INIAV, que permita projetar o Instituto para um patamar mais elevado de prestação, de identificação própria e de reconhecimento exterior, forma considerada a mais nobre para honrar as heranças que o constituem;
- ix. Os organismos que estiveram na génese do INIAV foram sujeitos a fortes fatores limitantes durante longos períodos. Ao repetido esforço de inovação orgânica e estratégica não correspondeu o cada vez mais necessário esforço de modernização das suas infraestruturas e equipas. A desadequação dos meios de trabalho, o envelhecimento das equipas e, em algumas áreas, a exígua dimensão da massa crítica, contrasta, por vezes, de forma muito marcante com a exigência das missões que lhe estão hoje cometidas;
- x. Não sendo esta panorâmica nem inédita nem específica do INIAV, há que encontrar força anímica para desenvolver trabalho no sentido de ultrapassar os obstáculos com os quais nos confrontamos, aceitando os desafios que a todos são colocados pelas atribuições do Instituto e pelo quadro de apoios disponível.

Realça-se o facto de, na atual conjuntura do Instituto, estarem a ser abertas portas para que o atual quadro melhore, criando espaço para algum otimismo. É nesta perspetiva que se encaram os processos de contratação de 20 investigadores que estão em curso, o que traduz um aumento substancial de 15% do corpo científico do Instituto em situação estável. De notar, igualmente, que o INIAV conta nesta data com a presença de 40 bolseiros, número este que tem tendência para aumentar caso o Instituto obtenha sucesso na apresentação de candidaturas a projetos de investigação. Esta evolução, de entre outras medidas que estão em curso, contribui decisivamente para o Instituto ir ultrapassando algumas das atuais dificuldades.

O período de candidatura a diversos programas de apoio à investigação do quadro 2014-2020 está neste momento em curso. Salientam-se os casos dos programas regionais do Portugal 2020, com grande disponibilidade de meios, os apoios aos Grupos Operacionais no quadro do PDR 2020, sem prejuízo das outras fontes de financiamento como FCT, INTERREG e INTERREG SUDOE, COMPETE e Horizonte 2020. Cabe aos investigadores do INIAV aceitar o desafio que estas oportunidades representam para o Instituto, promovendo o maior número possível de candidaturas de qualidade, o que é crucial para os próximos anos.

Através deste Plano de Ação, orientador da atividade do CC a médio prazo (2016-2018), procura-se mobilizar o corpo de investigadores em torno da atualização e modernização de diversas vertentes do seu trabalho, no quadro das competências legalmente atribuídas a este órgão. Procura-se, no entanto, ir mais além, dinamizando iniciativas que, não correspondendo a competência do CC, possibilitarão criar e consolidar sinergias e tirar partido da complementaridade de conhecimentos, de funções e atribuições de diversas

equipas e estruturas do Instituto, por forma a percorrermos, em conjunto, o caminho necessário para elevar a instituição que nos acolhe.

A metodologia seguida para a elaboração deste Plano assentou num trabalho coletivo, partindo de um debate realizado em Plenário, cujas conclusões foram posteriormente trabalhadas pela Comissão Coordenadora do CC.

Calendário dos trabalhos para elaboração do Plano

- 26 de janeiro – reunião plenária do CC para levantamento das principais questões que se prendem com a investigação no INIAV;
- 26 de fevereiro – reunião da Comissão Coordenadora do CC para lançamento dos trabalhos preparatórios para a elaboração do plano; formação de equipas para produção de contributos temáticos parcelares;
- 14 de março – reunião Intercalar para discussão da primeira versão dos contributos de cada grupo;
- 21 de março – reunião da Comissão Coordenadora do CC para discussão da segunda versão dos contributos de cada equipa;
- 20 de abril – reunião Intercalar para debate da primeira versão consolidada dos contributos de cada grupo;
- 29 de abril – reunião da Comissão Coordenadora para debate de documento síntese do plano;
- 07 de maio – reunião intercalar para debate da primeira versão do texto do documento;
- 11 de maio – reunião da Comissão Coordenadora do CC para último debate do documento;
- 24 de maio – aprovação do plano em reunião plenária do CC, por unanimidade dos seus membros.

1. Atribuições do INIAV

Enquanto Laboratório de Estado, o INIAV foi criado com o propósito de prosseguir objetivos da política adotada pelo Governo. Do quadro legal em vigor resultam quatro grandes vetores de atuação:

- O apoio à formulação e acompanhamento de Políticas Públicas;
- O apoio à promoção do desenvolvimento, da inovação e da competitividade;
- O apoio de referência a Funções de Estado;
- A transmissão de conhecimento.

Será de acordo com estas quatro grandes áreas de atuação que o CC deverá concentrar o seu esforço, a par de incumbências de gestão de processos internos previstos na legislação.

Em termos genéricos, as atribuições legais do INIAV centram-se em quatro grandes domínios.

Investigação

Ao INIAV compete-lhe desenvolver as bases científicas e tecnológicas de apoio à definição de políticas públicas, a promoção de atividades de investigação, experimentação e demonstração, na linha das políticas públicas definidas, assegurando apoio científico e técnico à inovação e ao desenvolvimento. Em paralelo é determinado que o trabalho seja promovido num quadro de cooperação com instituições científicas e tecnológicas afins (nacionais e estrangeiras), promovendo o intercâmbio de conhecimentos. Finalmente, no que à investigação diz respeito, o INIAV tem o dever de promover a difusão do conhecimento por ele gerado, contribuindo para elevar a cultura científica e tecnológica da sociedade.

Atividade laboratorial de referência

O INIAV é o Laboratório Nacional de Referência para as áreas da segurança alimentar, da sanidade animal e vegetal e de apoio à certificação do Material Florestal de Reprodução Seminal e participa na elaboração e execução dos planos oficiais de controlo. O INIAV assegura, desta forma, a realização das análises laboratoriais acreditadas que se enquadram nos planos oficiais de controlo nas áreas da sanidade vegetal, saúde animal e da segurança dos alimentos, constituindo uma rede de laboratórios acreditados nestes domínios. O INIAV participa ativamente na deteção e identificação de organismos nocivos de quarentena e de Organismos Geneticamente Modificados (OGM) bem como em programas de combate e de epidemiovigilância das doenças dos animais e das zoonoses. O INIAV possui, ainda, o único laboratório nacional em funcionamento reconhecido pela União Europeia para a análise de matérias fertilizantes. Consequentemente, o INIAV possui uma posição muito relevante na salvaguarda da saúde pública, como garante do bem-estar das populações humanas e animal. Para além disso, o INIAV participa ativamente nos programas de controlo e vigilância de resistência aos antimicrobianos, de drogas promotoras de crescimento e contaminantes em animais, de produtos de origem animal e de produtos utilizados na alimentação animal.

Conservação e valorização de recursos genéticos nacionais

O INIAV assegura a responsabilidade de gestão dos bancos de germoplasma vegetal, animal e microbiano, bem como a manutenção de coleções de referência em diversas áreas. Por este motivo, existe no INIAV um património genético assinalável e diversas coleções constituídas ao longo de décadas, ao qual se associam competências técnicas e científicas muito relevantes.

De destacar os bancos de germoplasma vegetal e animal, as coleções de microrganismos enológicos, espécies vegetais de variedades nacionais (comerciais e não-comerciais, constituindo estas últimas um repositório de enorme valia estratégica para o futuro) e de variedades estrangeiras, bem como de efetivos pecuários de raças autóctones de diversas espécies, de Seroteca, Bacterioteca, Viroteca, Entomoteca, Micoteca, Coleção de bactérias fitopatogénicas, Acaroteca, Xiloteca, Suberoteca, Sementário e a Coleção de Biofertilizantes.

O repositório de informação resultante de décadas de prestação de serviços laboratoriais possui grande importância para apoiar a atividade de investigação atual e futura.

No que diz respeito à valorização de recursos genéticos nacionais, a atividade do INIAV distribui-se em duas grandes áreas, sempre orientadas para o mercado: a valorização dos recursos endógenos e os programas nacionais de melhoramento.

Prestação de serviços especializados e apoio à formulação de políticas

O INIAV disponibiliza aos agentes económicos serviços de diagnóstico, análises laboratoriais no âmbito da proteção de plantas e da análise de terra, água de rega, fertilizantes (adubos e corretivos) e plantas e de apoio à certificação do Material Florestal de Reprodução Seminal, emitindo recomendações de fertilização com base nos resultados da análise de terra e foliar e pareceres técnico-científicos.

O Instituto disponibiliza, ainda, serviços de análises laboratoriais de matérias-primas e produtos alimentares, no âmbito da composição nutricional, qualidade e segurança dos alimentos, serviços de avaliação do perfil técnico dos processos tecnológicos em operação na indústria alimentar, emitindo recomendações e aconselhamento de melhoria técnica e tecnológica, bem como de serviços de implementação e validação de sistemas de gestão da qualidade na indústria alimentar.

No âmbito do apoio à formulação e acompanhamento de Políticas Públicas, integra, entre outras ações, diversas comissões técnicas de acompanhamento, no âmbito do MAFDR ou em colaboração com outros ministérios, colaborando na produção de legislação nacional e, em algumas matérias, da União Europeia.

O INIAV tem também um papel ativo na transferência de conhecimento, designadamente no domínio da formação académica e profissional e junto de públicos mais alargados, designadamente junto dos agentes económicos.

O CC é um órgão consultivo do INIAV, que visa o acompanhamento das atividades de investigação científica e desenvolvimento tecnológico do Instituto. De acordo com estas competências, a atividade do CC tem assumido um carácter normalmente reativo, seja em função de solicitações que recebe diretamente da parte do Conselho Diretivo (CD) do INIAV ou do exterior, no quadro da emissão de pareceres relativos à produção de legislação com impacto na atividade de investigação.

Porém, o corpo de investigadores tem qualificação e capacidade reconhecidas para poder assumir um posicionamento mais ativo na instituição, promovendo o desenvolvimento de ações que contribuam para consolidar a sua afirmação na Sociedade. Por isso, este Plano de Ação de médio prazo prevê um conjunto de atividades a promover internamente no CC e outras a desenvolver em rede com outras estruturas do Instituto.

Os investigadores devem corresponder ao estatuto que o Estado lhes confere, devendo a investigação do INIAV assentar numa escala de valores que permitam projetar a atividade do INIAV para um plano cada vez mais elevado.

A investigação do INIAV deverá afirmar-se:

- De forma dinâmica, ambiciosa e pró-ativa, enquadrada no Sistema Científico Nacional e Internacional, de acordo com a sua especificidade e funções que lhe estão cometidas;
- Pela qualidade, rigor, pertinência e honestidade do trabalho que desenvolve;
- Pela salvaguarda dos valores sociais fundamentais europeus e nacionais, potenciadores do seu desenvolvimento;
- Como repositório de conhecimentos científicos e técnicos e como uma comunidade de aprendizagem e de transferência de conhecimentos multidisciplinares, em domínios complementares;
- Enquanto rede de polos de ciência, com missão e dinâmica próprias, ocupando e afirmando um espaço único no Sistema Científico Nacional;
- Como uma instituição de proximidade, disponível para, em parceria, responder aos desafios que se colocam nos domínios do desenvolvimento, da inovação e competitividade.

Como valores éticos da investigação no INIAV, destacam-se:

Governança

valores éticos elevados, delegação de competências e responsabilização, prestação de contas, eficiência, transparência, valorização do desempenho e do mérito

Integração

desenvolvimento de valores culturais comuns, respeito pelas heranças, inclusão, criando um espaço de discussão interna aberta e intensa

Criatividade e inovação

aprendizagem coletiva, iniciativa responsável com visão estratégica, trabalho em rede e colaborativo, pensamento crítico, proximidade e envolvimento com os agentes económicos

Abertura ao exterior

adesão e efetiva integração em redes de ciência nacionais e internacionais

Defesa da imagem

compete a cada estrutura do Instituto tudo fazer para que, no quadro das parcerias contratualizadas, o INIAV seja tomado como um parceiro credível e eficaz na prossecução dos objetivos aos quais a equipa no seu conjunto se propôs;

compete a cada investigador salientar, sempre, no exterior, o papel relevante que individual e coletivamente desempenha, resguardando para debate interno as questões decorrentes de problemas ainda não solucionados.

2. Breve Análise do Quadro da Investigação no INIAV

Valências para o desenvolvimento da investigação do INIAV

- Coexistência, num mesmo organismo, de diversas disciplinas científicas, cobrindo um leque alargado de especialidades;
- Existência de um património genético assinalável e de diversas coleções constituídas ao longo de décadas, ao qual se associam competências técnicas e científicas muito relevantes;
- Coexistência de uma estrutura laboratorial de referência relevante e diversificada, abarcando diversos domínios científicos das ciências agrárias (agricultura, silvicultura e veterinária), biológicas e sociais;
- Existência de estruturas desconcentradas do INIAV e de herdades experimentais, bem como outras infraestruturas estatais e privadas, que criam condições favoráveis para a promoção de trabalho de campo, para além de constituírem estruturas de proximidade junto dos agentes económicos;
- Competência para a implementação de trabalhos de campo e em ambiente controlado, de forma integrada, criando condições de complementaridade adequadas para uma atividade de investigação coerente e temporalmente consistente nas diversas fases dos processos do trabalho de produção de Saber;
- Acesso facilitado ao estabelecimento de colaborações com os agentes económicos, criando condições para a definição de programas de trabalho direcionados para a resolução de problemas concretos.

Um ambiente externo favorável

- Relevância da investigação aplicada no Quadro/Programa de I&DT+I 2014/2020, correspondendo hoje o apoio à investigação financiada por fundos Europeus aquela que corresponde à vocação científica do INIAV (parcerias com agentes económicos, multidisciplinariedade e transdisciplinariedade dos projetos, incidência para a resolução de problemas concretos, por exemplo);
- Orientação da I&DT+I para dar resposta a problemas que correspondem a atribuições do Instituto, como sejam o apoio à produção de alimentos (alimentos saudáveis e produtos tradicionais), de material lenhoso e outros produtos florestais, controlo e prevenção de riscos associados a doenças de plantas e animais, sustentabilidade ambiental e gestão de recursos naturais, tecnologias de produção agrícola, agropecuária e florestal e de transformação e conservação de produtos alimentares e transformação de produtos não alimentares;
- Grande sensibilização da sociedade para a conservação e valorização dos recursos genéticos, o que coloca o INIAV numa posição central para assegurar este conjunto de funções, no quadro das atribuições que lhe estão cometidas;
- Grande sensibilidade da sociedade para a necessidade de proteção e conservação do solo, nas suas múltiplas funcionalidades;
- A relevância que hoje é atribuída ao trabalho científico em rede corresponde à linha de orientação em curso para a integração do INIAV em redes de conhecimento nacionais e internacionais;

- Maior interesse das empresas em integrarem parcerias para a investigação e inovação, correspondendo o INIAV com a sua capacidade de integrar no seu plano de trabalho respostas adequadas a solicitações de produção de conhecimento recebidas por parte dos agentes económicos;
- A relevância que hoje é atribuída ao trabalho científico em rede corresponde à linha de orientação em curso para a integração do INIAV em redes de conhecimento nacionais e internacionais;
- A participação do INIAV no Comité Permanente para a Investigação Agrária da União Europeia (SCAR) e no Comité do H2020 para o DS2 - Segurança Alimentar, Agricultura e Silvicultura Sustentável, Investigação Marinha e Marítima e Águas Interiores e a Bioeconomia, permite-lhe integrar no seu plano de trabalho as recomendações provenientes daquelas estruturas de orientação do trabalho científico a médio prazo, permitindo a Portugal exercer influência na definição de linhas orientadoras para a política científica da União Europeia.

Condicionantes internas a ultrapassar

- Massa crítica reduzida em diversos domínios específicos aliada a uma desequilibrada estrutura etária dos recursos humanos, a requer ajustamentos;
- Canais de comunicação de ciência insuficientes, que requerem da parte dos investigadores uma mais consistente e organizada participação;

- Conhecimento mútuo e articulação entre equipas de investigação requerendo ações de promoção interna;
- Meios de trabalho envelhecidos e aquém das necessidades (frota automóvel, equipamentos laboratoriais), alguns dos quais a requerer manutenção, renovação e ampliação, desejavelmente no quadro de uma política estável de recurso a contratos de manutenção;
- Deficiente acesso eletrónico a bases de dados de revistas científicas internacionais;
- Comunicação interna sobre circuitos e procedimentos a merecer clarificação, carecendo da parte dos investigadores de uma maior e mais cuidada atenção;
- Sistema de informação e parque informático em recuperação e desenvolvimento, mas ainda em fase muito aquém das necessidades;
- Impossibilidade de realização de concursos de progressão na carreira, que tem inviabilizado, nos últimos 40% do percurso profissional dos investigadores, a sua progressão profissional;
- Estrutura organizacional a requerer alteração no sentido da sua simplificação, para a sua adequação à missão do Instituto e melhoria da sua eficácia;
- Centralização administrativa demasiado forte, em resultado de conjunturas externas por vezes muito desfavoráveis, que deverá continuar a merecer melhorias e aperfeiçoamentos;
- Inexistência de Planos de Atividades orientadores da atividade de cada estrutura e ausência de avaliação da sua execução.

Muitas destas limitações constituem preocupações partilhadas por todos os que no INIAV trabalham. Se há limitações que facilmente poderão ser ultrapassadas internamente, com o empenho e a participação de todos, outras há que são fortemente dependentes de condições exógenas ao INIAV. Para estas, há que construir, com o esforço coletivo, as melhores condições que permitam minorar o seu impacte.

Condicionantes externas a ultrapassar

- Desadequação da orientação política das fontes de financiamento à missão dos Laboratórios de Estado e instabilidade na disponibilidade de recursos;
- Fragilidade financeira do sector agroalimentar, causando dificuldades ao seu envolvimento em projetos de investigação;
- Legislação por vezes demasiado restritiva relativamente aos processos financeiros e administrativos de aquisição de bens e serviços;
- Diversos tipos de barreiras que dificultam o acesso a apoios para I&DT+I, designadamente no acesso a fundos públicos Europeus de apoio à investigação.

Este enquadramento deixa antever a possibilidade de o INIAV avançar, com rapidez e eficácia, em diversas vertentes da sua atividade. Por isso foram identificadas e sistematizadas diversas linhas de ação orientadoras da atividade do CC para os próximos anos.

3. Linhas de Ação

A. INSERÇÃO DA INVESTIGAÇÃO NO INIAV – melhoria da interação entre os responsáveis dos projetos de investigação e estruturas horizontais do INIAV

Duas áreas da organização do INIAV são alvo de grandes preocupações por parte dos investigadores: a primeira é relativa à capacidade de o Instituto constituir um parceiro seguro e fiável aos olhos das entidades com as quais se envolve para a concretização de trabalho de investigação.

A segunda, decorre do reconhecimento de haver ainda caminho a percorrer para aumentar o contributo da investigação, visando a melhoria da imagem exterior do INIAV, seja através do portal na WEB, seja de outros meios de comunicação. Alguns progressos poderão ser atingidos através de uma posição mais ativa e estruturada no fornecimento sistemático e regular de conteúdos por parte dos investigadores.

Assim sendo, crê-se que há espaço de trabalho conjunto a desenvolver de forma articulada com o Conselho Diretivo e o CC, envolvendo os responsáveis dos serviços financeiros, o GAP e o GCI.

Relativamente ao primeiro domínio, é opinião generalizada que, apesar da evolução positiva já verificada, existem ainda melhorias a introduzir na forma como os responsáveis de projetos de investigação se inserem nos procedimentos de preparação de candidaturas a projetos e no acompanhamento da sua execução financeira.

Considera-se, por isso, necessário melhorar a qualidade e fluidez da transmissão e prestação de informação por parte dos investigadores ao GAP.

Os manuais de procedimentos atuais constituem um instrumento de apoio extremamente útil para os investigadores, mas crê-se que alguns melhoramentos na sua aplicação deverão ser equacionados e sistematizados.

A partir das regras de funcionamento atuais, haverá que encontrar formas expeditas de colaboração entre o CC e o GAP, para aperfeiçoar em conjunto o atual sistema, aumentando a sua eficácia.

Haverá que assegurar coerência entre as necessidades de aquisição de bens e serviços, seu processamento e concretização. Adoção generalizada no INIAV de um esquema de diferenciação de requisições de acordo com o nível de urgência, impondo limitações (mensais ou trimestrais) ao uso de requisições correspondentes aos níveis de maior urgência poderá permitir aos responsáveis dos procedimentos de aquisição de bens e serviços conhecerem as prioridades dos responsáveis dos projetos e proceder, sempre que possível, de acordo com aquelas.

Em segundo lugar, a melhoria do sistema de acompanhamento da execução financeira dos projetos e a previsibilidade da execução financeira dos mesmos poderá desenvolver-se de forma significativa caso o INIAV adote uma contabilidade de gestão assente no modelo A-B-C (Activity Based Costing), permitindo, com base em indicadores financeiros e não financeiros, refletir e gerir os planos orçamentais anuais dos projetos de investigação, monitorizando e gerindo a sua execução, antecipando situações de “crise” que a todos interessa evitar.

Em paralelo, crê-se que o INIAV deverá progredir no domínio da normalização dos circuitos de transmissão de conteúdos entre investigadores e GCI. Este aperfeiçoamento deverá ser direcionado não apenas para a informação a disponibilizar para o exterior. No plano da circulação interna, pode admitir-se a existência de espaço para a introdução de melhorias. Mais à frente estes aspetos são tratados de forma mais detalhada.

B. ÁREAS CIENTÍFICAS – atualização das áreas científicas do INIAV

As atuais áreas científicas constituem a “soma” das do antigo LNIV e do antigo INIA, aprovadas há mais de 15 anos e anteriores às últimas três reestruturações (INIAP, INRB e INIAV). As 20 áreas científicas carecem de atualização com a finalidade de se adaptarem à atual realidade do Instituto.

Cabe ao CD apresentar à tutela uma proposta nesta matéria, ouvido o CC. Contudo, o CC possui atualmente margem de manobra para levar avante a iniciativa de reformulação desta componente da organização da investigação do Instituto.

O CC deverá, assim, retomar e atualizar o trabalho realizado no passado recente. Cabe à Presidência do CC tomar as iniciativas que julgar necessárias para levar a bom porto este processo, no mais breve período de tempo possível.

Tendo em consideração a distribuição atual e previsível dos investigadores do INIAV e a sua distribuição por área científica, esta atualização deve ser conduzida de forma a garantir uma desejável concentração de massa crítica em cada área científica e a harmonia e coerência da distribuição dos investigadores do Instituto. É essencial, também, garantir um maior alinhamento das áreas científicas do Instituto com a atividade do INIAV e um maior equilíbrio entre os seus variados domínios de atividade.

Por outro lado, estão neste momento a decorrer diversos concursos de contratação de investigadores, com base nas áreas científicas atuais. É expectável que novos concursos se iniciem brevemente, tal como previsto no Mapa de Pessoal do INIAV para 2016. O calendário deste último processo deverá ser realizado com base no novo quadro de áreas científicas.

Áreas científicas do INIAV em 2016

Do ex-LNIV (1999)

Patologia;
Bacteriologia;
Virologia;
Parasitologia;
Biologia Celular;
Produtos Biológicos e Quimioterapêuticos;
Microbiologia Alimentar;
Química, Bioquímica e Toxicologia.

Do ex-INIA (2000)

Recursos naturais e ambiente;
Proteção de plantas;
Ecofisiologia, recursos genéticos e melhoramento de plantas;
Viticultura e Enologia;
Olivicultura — azeitona e azeite;
Tecnologias de produção em horticultura, fruticultura e outras culturas;
Silvicultura, ordenamento e produtos florestais;
Nutrição e alimentação animal;
Reprodução, genética e melhoramento animal;
Sistemas e técnicas de produção animal;
Tecnologias da conservação e transformação de produtos agrários;
Economia e Sociologia agrárias — desenvolvimento.

C. ATUALIZAÇÃO DO REGULAMENTO INTERNO DO CC – aperfeiçoar e flexibilizar aspetos do funcionamento dos órgãos do CC

A lei orgânica do INIAV estabelece a natureza, a composição, a competência e o modo de eleição do seu presidente e a duração e mandato da Presidência e da Comissão Coordenadora. Compete a este órgão elaborar o seu Regulamento Interno (RI), no quadro do que é estipulado no *Estatuto da Carreira de Investigação Científica* (ECIC), no *Quadro Normativo aplicável às Instituições que se dedicam à IC&DT* (QNI IC&DT) e no *Código do Procedimento Administrativo* (CPA)¹. É no RI que são definidos os dispositivos de organização e funcionamento do CC.

O RI em vigor foi aprovado em Plenário do CC em Outubro de 2012. Estando enquadrado num conjunto vasto de legislação, terá de ser sujeito a eventual revisão caso a legislação de enquadramento seja alterada.

Contudo em matérias de natureza prática do funcionamento do CC, matéria da esfera da sua competência, a experiência dos quatro anos de aplicação do RI aconselha à revisão de aspetos pontuais que, de forma intermitente ao longo do período de referência deste Plano, poderão ser resolvidos.

¹ Respetivamente Decreto-Lei n.º 124/99, de 20 de abril, Decreto-Lei n.º 125/99, de 20 de abril e Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de novembro e o Decreto-Lei n.º 4/2015, de 07 de Janeiro

D. REGIME DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS INVESTIGADORES – atualizar o modelo de avaliação em vigor

A lei orgânica do INIAV atribui ao CC o exercício de competências em matéria de gestão do pessoal de investigação, tal como previsto no Estatuto da Carreira de Investigação Científica e no seu Regulamento Interno. Na medida em que estas matérias são enquadradas em regulamentação mais vasta, o CC poderá colaborar com outras instituições em matérias relacionadas com a avaliação e formação do pessoal de investigação, designadamente no quadro do Fórum dos Laboratórios de Estado.

De acordo com os “Princípios para a Avaliação de Desempenho dos Investigadores dos Laboratórios do Estado” emanados do Fórum LE em 15 de dezembro de 2014, os critérios para a ponderação e a atribuição do valor dos trabalhos de natureza científica e dos outros trabalhos que constituem a realização da missão atribuída aos Laboratórios de Estado devem ser estabelecidos e aprovados pelo Conselho Científico da respetiva instituição. Indo mais além, o Fórum dos LE defende que a avaliação de desempenho deve ser consequente, produzindo efeitos tais como a alteração de posicionamento remuneratório na categoria do investigador ou a atribuição de prémios de desempenho no caso de avaliações positivas, ou determinando a aplicação do regime geral fixado na lei para os trabalhadores que exercem funções públicas, no caso de avaliações de desempenho negativas.

Este documento sobre os princípios de avaliação dos investigadores foi aprovado no âmbito do Fórum dos CC dos LE e posteriormente ratificado pelos diferentes CC que nele têm assento. No caso do INIAV a ratificação ocorreu em Abril de 2015.

Considera-se que os princípios gerais do atual sistema de avaliação se deverão manter: a avaliação deverá ser realizada por investigadores e académicos, devendo a avaliação por estes concretizada ser realizada num quadro alargado de critérios de avaliação (liberdade de avaliação). Poder-se-á admitir, num novo sistema, a introdução de elementos gradativos na avaliação.

Será essencial enquadrar o sistema de avaliação no quadro de um Plano de Atividades para a Instituição e nos correspondentes Relatórios de Execução. Os objetivos relativos à investigação contidos naqueles primeiros deverão ser contratualizados com os investigadores. Este último aspeto é considerado essencial na medida em que restrições institucionais, que ultrapassam o limite de atuação dos avaliados, por vezes afetam fortemente a capacidade destes para realizar trabalho de investigação.

O atual sistema de avaliação do desempenho dos investigadores é eminentemente qualitativo e inconsequente. Podem, assim, algumas regras ser revistas e melhoradas, designadamente na padronização de alguns aspetos formais e no trabalho de avaliação propriamente dito.

No quadro dos princípios defendidos pelo Fórum dos LE, o CC podeá avançar com uma proposta de revisão do sistema que seja integrável no atual quadro legislativo, preparando o Instituto para participar de forma pró-ativa e mais consolidada num eventual processo de revisão do ECIC, sobretudo caso neste processo não seja dada autonomia a cada Laboratório para implementar o sistema julgado mais adequado.

O CC deve abrir caminho autónomo e bem adaptado à situação concreta do INIAV. Um futuro sistema de avaliação do desempenho não poderá deixar de tomar claramente em consideração o contributo de cada investigador para as diferentes atribuições que estão cometidas ao Instituto. De acordo com a tendência da evolução dos sistemas de avaliação dos trabalhadores em funções públicas e em vigor na Academia, um novo sistema para os LE poderá contemplar a possibilidade de introdução de alguma modalidade de quantificação do desempenho, permitindo a passagem de um sistema de avaliação do mérito absoluto de cada investigador para um sistema que permita uma apreciação relativa de cada um, explorando a aplicação de critérios consequentes de avaliação, tal como preconizado pelo Fórum dos LE.

A Presidência do CC deverá, para este efeito, tomar as iniciativas necessárias para desenvolver uma proposta de revisão do sistema de avaliação do desempenho. Uma vez aprovada pelo Plenário, tal revisão passará a corresponder à posição do Instituto nos trabalhos de revisão do Estatuto da Carreira de Investigação em matéria de avaliação do desempenho.

E. ORGANIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO DO INIAV EM GRANDES TEMAS TRANSVERSAIS – introduzir uma visão estruturada na organização da atividade de investigação do INIAV

A investigação do INIAV corresponde a uma nuvem de projetos atomizados, que resultam da lógica e iniciativa das equipas de investigação que os promovem, em parceria com agentes económicos e outras entidades e instituições nacionais ou estrangeiras.

Estas iniciativas terão sempre de existir e consideram-se meritórias. Contudo, caso a investigação promovida seja enquadrada em torno de um número reduzido de grandes temas estratégicos de carácter horizontal ou transversal, aos quais a sociedade reconhece grande importância, poderá a atividade do Instituto evoluir favoravelmente em diversas vertentes.

Concretamente, torna-se possível aproximar os projetos e equipas de investigação, criando condições para potenciar a multidisciplinaridade dos projetos e permitindo que cada projeto contribua para objetivos comuns partilhados.

Para além disso, reforça-se a abordagem integrada da investigação, com equipas de investigação mistas e a utilização partilhada de infraestruturas científicas e tecnológicas.

Finalmente, podem ser criadas condições para melhorar as condições de captação e de estabilidade de financiamento da investigação.

Estas áreas deverão naturalmente corresponder à vocação do Instituto e às valências científicas nele residentes e deverão ser concebidas tendo em consideração o panorama internacional da investigação, designadamente o panorama Europeu, no qual existe maior disponibilidade e diversidade de meios financeiros de apoio.

A título de exemplo, enunciam-se quatro grandes áreas: “agricultura inteligente”, “doenças emergentes”, “bioeconomia”, “alterações climáticas”.

Naturalmente que este passo deve ser coerente com a evolução verificada ou a verificar nas orientações estratégicas emanadas da tutela para a investigação.

Como base de reflexão para o debate devem ser tomados em consideração os seguintes documentos:

- i. Sustainable Agriculture, Forestry and Fisheries in the Bioeconomy - A Challenge for Europe, 4th SCAR Foresight Exercise, 2015
- ii. Global Food Security 2030, JRC Science and Policy reports, European Commission, 2015
- iii. Política de Inovação e Eixos Estratégicos de I&D.

F. REJUVENESCIMENTO DE EQUIPAS DE INVESTIGAÇÃO – proporcionar a jovens investigadores a oportunidade de concretização dos seus projetos

Como atrás foi assinalado, o atual corpo de investigadores do Instituto encontra-se, em média, na “reta final” do seu percurso profissional (média etária de 57 anos). Significa isto que constituem um repositório de conhecimentos assinalável que interessa passar às novas gerações de jovens investigadores. Não sendo este um panorama uniforme para todas as equipas, há necessidade de assegurar condições para garantir a passagem desse “testemunho”, em alguns casos de forma premente.

Uma outra questão que deve ser tomada em consideração é o facto de, tal como em outras carreiras, estar vedada a progressão na carreira há demasiados anos. Em linhas gerais, em demasiados casos, nos últimos 40% do tempo de carreira profissional dos investigadores, não se verificaram condições para essa progressão. Dada a proximidade da idade de aposentação de muitos investigadores, esta questão deve merecer a maior atenção por parte do CC. Deve, por esse efeito, o CC utilizar todas a sua capacidade de influência para que esta situação seja desbloqueada o mais rapidamente possível.

Relativamente ao rejuvenescimento das equipas de investigação, há que se ter em consideração não apenas o pessoal da carreira de Investigação mas, igualmente o das restantes carreiras profissionais que contribuem para esta atividade.

A questão do rejuvenescimento das equipas coloca-se em dois planos complementares: um relativo a funções estratégicas do Instituto e outro respeitante ao reforço de funções existentes, segundo a perspetiva e visão da

tutela e do CD a médio prazo. Este será resolvido através da contratação de investigadores. Dado o atual panorama dos efetivos, haverá naturalmente tendência em concentrar as possibilidades de contratação em funções “core” do INIAV. De notar que, de entre estas, muitas poderão ser atribuídas a técnicos superiores.

Um segundo plano diz respeito à oportunidade que deve ser dada a jovens investigadores para receberem do INIAV o apoio para os seus trabalhos de investigação. Caso exista a possibilidade de no INIAV cada equipa de investigação acolher jovens investigadores será possível garantir a presença permanente de jovens investigadores e assegurar, dessa forma, o rejuvenescimento, da cada equipa.

Caso as condições de precaridade contratual de jovens investigadores seja resolvida no País, o INIAV passará a dispor de uma base de recrutamento de efetivos já treinados e adaptados ao trabalho que nele é realizado.

Existe um plano de contratação de investigadores até 2020 da responsabilidade do CD, apresentado em maio de 2015 ao CC do INIAV, que serviu de base à definição da estratégia de distribuição, por área científica, de 20 investigadores cujos concursos neste momento decorrem. Este panorama terá de constituir uma base de reflexão e discussão no que diz respeito à colaboração que o CC poderá dar na condução de futuros processos de contratação de investigadores, através de contratos em funções públicas por tempo indeterminado.

A distribuição geográfica é uma vertente a ter em conta dada a dispersão de valências por estruturas geograficamente distantes. A concentração de massa crítica de uma determinada área científica ou áreas científicas afins num mesmo local ou local próximo, pode, em algumas circunstâncias, ser um fator positivo para a organização.

G. DIFUSÃO INTERNA E EXTERNA DE INFORMAÇÃO TÉCNICA E CIENTÍFICA – normalização de circuitos e iniciativas de disseminação de conteúdos no CC e entre o CC e estruturas horizontais do INIAV

Se bem que a difusão de informação não constitua uma atribuição explícita do CC, considera-se que há campo para o desenvolvimento de trabalho colaborativo com o GCI, sob orientação do CD, no sentido de aperfeiçoar algumas das atuais formas de comunicação interna e para o exterior em matérias diretamente relacionadas com a atividade científica do Instituto, cumprindo de forma ainda mais eficaz essa sua atribuição.

Estas ações deverão visar os colaboradores do Instituto, aumentando o conhecimento entre equipas e estruturas do INIAV. Este trabalho pode vir a constituir, também, um elemento positivo no desenvolvimento de uma nova cultura na organização.

Crê-se que sem um grande esforço poder-se-á melhorar substancialmente a vertente de comunicação com o exterior, ajudando à projeção e melhoria da imagem do INIAV. Muito do trabalho que é hoje feito não chega ao conhecimento dos diversos públicos-alvo que o Instituto procura servir.

Assim sendo, o trabalho a realizar deverá desmultiplicar-se em diversos vetores, coerentes entre si, enquadrados e orientados segundo uma política interna do Instituto em matéria de comunicação.

Genericamente, poderão ser encetadas iniciativas nos seguintes domínios:

Comunicação INTERNA do INIAV

Definição de esquemas de difusão interna de informação que melhorem o conhecimento mútuo.

Iniciativas internas do CC

- Definir e normalizar mecanismos de transmissão intermitente de informação entre os investigadores;
- Retomar os Ciclos de Seminários organizados pelo Conselho Científico;
- Criar e desenvolver formas de comunicação internas ao CC, por iniciativa da Presidência e dos membros do CC;
- Desenvolvimento de uma área de trabalho partilhada para o Conselho Científico:
 - > Organizar, atualizar e diversificar a informação destinada aos investigadores;
 - > Desenvolver nova estrutura de informação;
 - > Reorganizar e atualizar a informação relativa a Relatórios Curriculares Trienais de Atividade, pareceres, atas de reuniões, etc.

Iniciativas colaborativas entre CC e GCI

- Harmonização do atual portal do INIAV, para melhoria do conhecimento mútuo dos colaboradores do INIAV (entre investigadores e entre estes e restantes colaboradores).

Comunicação EXTERNA de informação

Atualizar e desenvolver a imagem do INIAV no exterior no que se refere à investigação.

- Aumento da pró-atividade dos investigadores na difusão de informação, através de um leque coerente de formas de comunicação e conteúdos adaptadas a diversos públicos-alvo;
- Elaboração de plano de difusão externa de informação técnica e científica;
- Criação de uma Folha informativa digital para conteúdos técnicos e científicos, difundida por correio eletrónico para um leque selecionado de entidades nacionais e estrangeiras;
- Aumentar a presença regular do INIAV em publicações para público não científico;
- Aproveitar e desenvolver as várias revistas e Sociedades Científicas no seio do INIAV;
- Desenvolvimento e modernização do portal INIAV na WEB contribuindo para harmonizar, aperfeiçoar e modernizar a imagem externa do INIAV;
- Introduzir melhorias no atual portal;
- A médio prazo, delineamento de um novo portal do INIAV;
- Participação na oferta de formação do INIAV;
- Promover o acesso público a acervos documentais e coleções.

H. QUADRO INSTITUCIONAL DA INVESTIGAÇÃO NO INIAV – participar no desenvolvimento de um novo quadro institucional do INIAV para a investigação

Estão atualmente em marcha diversas iniciativas conjuntas do MAFDR e MCTES no sentido de organizar e estruturar a investigação segundo um novo paradigma. O INIAV constitui, enquanto Laboratório de Estado, uma peça central dessa nova política. Embora a orientação geral ainda não seja conhecida, decerto que a mesma trará novos elementos de enquadramento para a investigação do Instituto.

O CC deverá acompanhar esse desenvolvimento e a sua concretização.

Por outro lado, considera-se que a presença regular do CD nas reuniões promovidas pelo CC poderá constituir um elemento positivo para intercâmbio de informação e aproximação entre estes dois órgãos do Instituto.

O CC, através da sua Presidência, deve assegurar o acompanhamento da revisão do ECIC e de outra legislação com repercussão na carreira de investigação e no INIAV, através da sua participação no Fórum dos Laboratórios do Estado e na Organização de Trabalhadores Científicos (OTC), bem como junto da Comissão Parlamentar para a Ciência. A participação e o empenho do INIAV na atividade deste Fórum é por isso um elemento essencial para garantir o melhor posicionamento do Instituto no desenrolar de processos conduzidos pelo MCTES.

4. Organização dos trabalhos para a concretização do Plano

As oito linhas de atuação atrás discriminadas diferem entre si pela sua natureza, alcance e período de tempo necessário para serem obtidos resultados concretos. De igual forma, possuem diferentes graus de prioridade. Uma podem ser empreendidas internamente no CC e outras requerem que este estabeleça trabalho de colaboração estreita com outras estruturas do Instituto. Em alguns casos é necessário estabelecer uma colaboração próxima com o CD, noutras dever-se-á avançar a partir de uma orientação geral com este previamente acordada.

Assim sendo, para efeitos de concretização deste plano de ação, há que promover formas organizativas diferenciadas, adaptadas a cada situação.

Consideram-se as seguintes soluções, cada uma acolhendo as linhas de ação discriminadas:

a. Iniciativas da Presidência

- A – inserção da investigação no INIAV
- B – áreas científicas
- C – atualização do regulamento interno do CC
- F – estratégia de rejuvenescimento de equipas
- H – acompanhamento da evolução do quadro institucional

b. Criação de grupo de trabalho permanente

- G – difusão interna e externa de informação técnica e científica

c. Grupos de trabalho temporário de curta duração

- D – regime de avaliação do desempenho dos investigadores
- E – organização da investigação do INIAV em grandes temas transversais

que são coordenados pela Presidência do CC ou por um membro da Comissão Coordenadora, integrando membros do CC.

No caso das soluções que requeiram trabalho colaborativo com outras estruturas do INIAV ou grupos de membros do CC, há necessidade de definição clara dos objetivos e calendário da missão, bem como de receber orientação da parte do CD.

Cada grupo deverá ter uma composição por áreas científicas tão diversificada quanto possível.

Em ambos os casos a fase preparatória fica a cargo da Comissão Coordenadora do CC.

Relativamente ao conjunto de ações a emprender pela Presidência, deve esta, a par dos assuntos correntes, prosseguir os trabalhos salvaguardando o calendário acordado.

O progresso destes trabalhos e o acompanhamento dos resultados obtidos ou a obter é feito semestralmente em Plenário. No Plenário de primavera este reporte será necessariamente breve; no de outono será feito com base num relatório sintético, da responsabilidade da Presidência e dos coordenadores dos grupos que entretanto forem criados.

5. Calendarização das Ações

No decurso dos trabalhos preparatórios do Plano foram criados diversos grupos que produziram documentos detalhados sobre várias matérias que estão na origem de cada uma das linhas de ação identificadas.

Cada um destes documentos dará origem ao ponto de partida dos trabalhos na linha de ação respetiva. Deste modo, é possível alinhar o arranque dos trabalhos em quase todas as ações a muito curto prazo. Algumas iniciativas já tomadas no seio do CC durante o primeiro semestre de 2016 enquadram-se neste Plano.

Assim sendo, dado que a aprovação do Plano ocorreu formalmente junto ao final do primeiro semestre de 2016, é possível criar a organização proposta para a sua concretização já no início do segundo semestre, na maior parte dos casos. Outros poderão iniciar-se uma vez aprovado o Plano.

Assim, para as situações de mais elevada prioridade podem os trabalhos iniciar-se ainda antes do verão, tendo em vista assegurar maior rapidez na obtenção dos resultados esperados.

Para as ações que à partida podem ser concretizadas mais rapidamente, por não corresponderem a processos mais longos a trabalhar em contínuo ao longo de todo o período, dever-se-ão obter resultados a muito curto prazo:

- **Áreas científicas:** o mais tardar, no final de 2016
- **Regime de avaliação do desempenho dos investigadores:** o mais tardar, no final do primeiro semestre de 2017
- **Organização da investigação em grandes temas transversais:** o mais tardar, no final do segundo semestre de 2016

Relativamente ao Regulamento Interno, dado que o que se prevê é a possibilidade de introdução de modificações pontuais, constitui uma linha que inclui ações intermitentes de adaptação do regulamento a situações concretas. Esta linha de ação decorre, assim, ao longo de todo o período do Plano.

Dada a sua complexidade, a linha de ação relativa à difusão de informação deverá ser decomposta em trabalhos pontuais muito concretos, dirigidos a resultados específicos. No final do período do Plano, este conjunto deverá constituir um passo em frente que não será aí esgotado. Esta decomposição de ações e respetivo calendário deverão ser determinados no seio do Grupo Permanente a criar.

Por estas razões, estas ações têm uma duração prevista até final do período de referência deste Plano.

Distribuição temporal das ações previstas

Linhas de ação	2016	2017	2018
A - Inserção da investigação na atual estrutura do INIAV			
B - Áreas científicas			
C - Atualização do regulamento interno do CC			
D - Revisão do regime de avaliação do desempenho dos investigadores			
E - Organização da investigação em grandes temas transversais			
F - Estratégia de rejuvenescimento de equipas			
G - Difusão interna e externa de informação técnica e científica			
H - Quadro institucional da investigação no INIAV			

6. Resultados esperados

Através da concretização deste Plano, pretende-se chegar ao final de 2018 com avanços significativos em diversas áreas da atividade do INIAV.

No plano interno do Conselho Científico

- Estrutura de áreas científicas atualizada;
- Sistema de avaliação do desempenho revisto e em aplicação;
- Atualização e modernização da forma de funcionamento interno dos órgãos do CC;
- Mecanismos de comunicação internos que promovam o desenvolvimento do conhecimento mútuo.

No plano do INIAV

- Incremento da capacidade de captação de receita (mais candidaturas submetidas, a uma maior diversidade de fontes de financiamento) aliada a uma maior capacidade de captação de massa crítica (alunos de doutoramento e pós-docs), decisivos para a sobrevivência e prosperidade de INIAV;
- Participação ativa dos investigadores no desenvolvimento identitário do Instituto, internamente e no exterior;
- Participação ativa dos investigadores na melhoria dos circuitos internos de comunicação e do relacionamento com outras equipas do Instituto;
- Participação ativa dos investigadores numa nova organização da atividade de investigação do Instituto;
- Apoiar ativamente uma política interna de reequilíbrio etário das equipas de investigação.

ANEXO - Síntese de linhas de orientação e ações a desenvolver

	Objetivo	Ações a desenvolver	Metodologia a seguir e organização interna	Nível de prioridade 1: + forte 3: - forte
A – INSERÇÃO DA INVESTIGAÇÃO NA ATUAL ESTRUTURA DO INIAV – melhoria da interação entre os responsáveis dos projetos de investigação e as estruturas horizontais do INIAV				
Gabinete de Apoio a Projetos	Melhorar a qualidade e fluidez da transmissão e prestação de informação ao GAP Apoiar o alargamento de funções do GAP no domínio da gestão dos projetos, apoio à elaboração de candidaturas e identificação e disseminação de oportunidades de financiamento de projetos de investigação	Desenvolver formas de colaboração entre investigadores, CC e GAP, a partir de regras de funcionamento atuais	Trabalho conjunto entre GAP e CC/investigadores, orientado pelo CD	2
Departamento de Recursos Financeiros e Patrimoniais	Melhorar os circuitos de informação entre os SF e responsáveis de projetos de investigação, decorrendo de uma forte articulação entre o DRFP e o GAP: <ul style="list-style-type: none">Assegurar coerência entre as necessidades de aquisição de bens e serviços, seu processamento e concretizaçãoAcompanhamento e previsibilidade da execução financeira dos projetos	Preparação de propostas a apresentar conjuntamente ao CD, elaboradas em colaboração com estruturas responsáveis da área financeira Adoção generalizada no INIAV de um esquema de diferenciação de requisições de acordo com o nível de urgência, impondo limitações (mensais ou trimestrais) ao uso de requisições correspondentes aos níveis de maior urgência Adoção pelo INIAV de uma contabilidade de gestão assente no modelo A-B-C (Activity Based Costing), permitindo, com base em indicadores financeiros e não financeiros, refletir e gerir os planos orçamentais anuais dos projetos de investigação, monitorizar e gerir a sua execução	Trabalho orientado pelo CD, envolvendo o DRFP e o CC	
Gabinete de Comunicação e Imagem	Definir procedimentos e normalizar circuitos de transmissão de conteúdos entre investigadores e GCI	Ver Ponto G – Difusão interna e externa de informação técnica e científica	Trabalho conjunto entre GCI e CC na elaboração de propostas a submeter à consideração do CD	

B – ÁREAS CIENTÍFICAS – atualização das “áreas científicas” do INIAV				1
Adaptar a lista de áreas científicas em vigor à realidade presente e futura do INIAV	Definição de áreas com massa crítica de dimensão adequada tendo por cenário a evolução previsível do número de investigadores a médio prazo	Acertar calendário com processos de contratação de investigadores em curso e em perspetiva Retomar debate na Comissão Coordenadora e encaminhamento para plenário do CC. Transmissão ao CD e publicação.	Trabalho interno do CC, em colaboração com o CD	
C – ATUALIZAÇÃO DO REGULAMENTO INTERNO DO CC – aperfeiçoar e flexibilizar aspetos do funcionamento dos órgãos do CC				1
Ação a desenvolver em contínuo	Melhorar a eficácia do funcionamento corrente dos órgãos do CC	Proposta de modificações pontuais do Regulamento Interno que caiem no domínio de competência do CC, à medida que forem identificadas necessidades	Trabalho interno do CC	
D – REGIME DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS INVESTIGADORES – atualizar modelo de avaliação em vigor				1
Adaptar o atual sistema de avaliação do desempenho à realidade dos Laboratórios de Estado e do INIAV em particular	Antecipar a previsível necessidade de Reformulação do sistema atual, no quadro da alteração previsível do Estatuto da Carreira, abrindo caminho autónomo, bem adaptado aos interesses do INIAV	Definição dos princípios gerais pelos quais a avaliação do desempenho dos investigadores se deverá reger. Análise dos vários modelos de avaliação em vigor noutros LE, assim como das propostas de avaliação de desempenho dos investigadores, elaboradas no passado nas instituições que integram hoje o INIAV.	Trabalho interno do CC	
E – ORGANIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO DO INIAV EM GRANDES TEMAS TRANSVERSAIS – modernizar a organização da atividade de investigação do INIAV				2
Organização da investigação do INIAV em torno de um número reduzido de grandes temas estratégicos de carácter horizontal ou transversal, aos quais a sociedade reconhece grande importância	Aproximar os projetos e equipas de investigação, criando condições para potenciar a multidisciplinaridade das equipas de projeto, contribuindo cada projeto para objetivos comuns partilhados. Reforço da abordagem integrada da investigação, com equipas de investigação mistas e utilização partilhada de infraestruturas científicas e tecnológicas Criar condições para a melhoria de condições de captação e de estabilidade de financiamento da investigação. A título de exemplo, considerando quatro grandes áreas: “agricultura inteligente”, “doenças emergentes”, “bioeconomia”, “alterações climáticas”.	Base de reflexão: Sustainable Agriculture, Forestry and Fisheries in the Bioeconomy -A Challenge for Europe, 4th SCAR Foresight Exercise, 2015 Global Food Security 2030, JRC Science and Policy reports, European Commission, 2015 Política de Inovação e Eixos Estratégicos de I&D Domínios de intervenção do INIAV	Colaboração CD e CC	

F – ESTRATÉGIA DE REJUVENESCIMENTO DE EQUIPAS – proporcionar a jovens investigadores a oportunidade de concretização dos seus projetos				3
Ações complementares à contratação de investigadores – ação em contínuo	Assegurar uma oferta regular e permanente de oportunidades a jovens investigadores, criando condições permanentes para rejuvenescimento das equipas de investigação	Implementar esquemas que garantam a continuidade da oportunidade oferecida a jovens investigadores no INIAV (mestrados, bolsas doc e pos-doc, estágios promovidos no quadro de protocolos celebrados com instituições nacionais e estrangeiras).	Iniciativas dos promotores de projetos de investigação e responsáveis de UEIS, Polos e outras, alinhados com a orientação do CD	
G – DIFUSÃO INTERNA E EXTERNA DE INFORMAÇÃO TÉCNICA E CIENTÍFICA – desenvolvimento e normalização de circuitos de informação e conteúdos no CC e entre o CC e estruturas horizontais do INIAV visando os colaboradores do INIAV e exterior				2
G.1. Desenvolvimento e modernização do portal INIAV na WEB - Desenvolver a imagem externa e interna do INIAV				
Desenvolver a imagem externa e interna do INIAV com contributo do CC	Delineamento de um novo sítio do INIAV na WEB	Introdução de melhorias no atual SITE, a serem incorporadas num futuro portal Delinear um futuro portal do INIAV em colaboração com outras estruturas do INIAV a propor ao CD	Criação de equipa de trabalho assim que julgado oportuno pelo CD, envolvendo CC, GCI e Departamento de Sistemas de Informação	
G.2. Comunicação INTERNA do INIAV - Definição de esquemas de difusão interna de informação que melhorem o conhecimento mútuo				
G.2.1. Iniciativas internas do CC	Definir e normalizar mecanismos de transmissão intermitente de informação entre os investigadores	Retomar os Ciclos de Seminários organizados pelo Conselho Científico.	Trabalho interno no CC	
		Criar e desenvolver formas de comunicação internas ao CC, por iniciativa da Presidências e dos membros do CC		
	Melhoria do conhecimento mútuo dos colaboradores do INIAV (entre investigadores e entre estes e restantes colaboradores)		Trabalho de colaboração entre CC e GCI, sob orientação geral do CD	
a) Domínio “QUEM SOMOS”		Harmonizar, normalizar e completar a Informação sobre investigadores e equipas, assente em normas obrigatórias e normas facultativas; as normas obrigatórias não podem estar sujeitas a critérios discricionários de dirigentes ou funcionários; as normas facultativas ficam sujeitas ao critério discricionário de cada dirigente.		
		Definir e normalizar mecanismos de atualização permanente de conteúdos que facilitem a fluidez da informação entre os investigadores e o GCI. CC deverá ter um papel “pivot” neste processo.		
		Inclusão de funcionalidade de busca de investigadores e outros trabalhadores, formas de contacto, através do nome, área científica, UEIS, Pólo		

b) Domínio "INVESTIGAÇÃO"	Dar maior visibilidade à atividade de investigação em curso	Reformulação desta área, especificando equipas, áreas científicas, investigação em curso e outros conteúdos		
c) Domínio "DIVULGAÇÃO"	Garantir a permanente atualização da difusão da produção científica do INIAV,	Definir circuitos e normalizar procedimentos, alargando os conteúdos atuais a novos conteúdos, atualizando os designadamente artigos em revistas com arbitragem científica, teses e dissertações, capítulos de livros ou atas de congressos, artigos de divulgação Inclusão de funcionalidade de busca de artigos, por temas, autores e palavras-chave		
d) Domínio "EVENTOS" (eventos científicos?)	Divulgar atividade desenvolvida por investigadores do INIAV habitualmente não noticiada	Criar nova secção relativa à realização provas públicas e concursos de colaboradores do INIAV ou cujos candidatos ou Júris integrem investigadores do INIAV.		
G.2.2 Desenvolvimento da secção do Conselho Científico da INTRANET do INIAV	Organizar, atualizar e diversificar a informação destinada aos investigadores.	Desenvolver nova estrutura de informação restrita do CC	Iniciativas da Presidência do CC e sugestões dos membros do CC	1
		Reorganizar e atualizar a informação relativa a Relatórios Curriculares Trienais de Atividade, pareceres, atas de reuniões, etc.		
G.3. Comunicação externa de informação - Atualizar e desenvolver a imagem do INIAV no exterior do INIAV no que se refere à investigação				
	Aumento da pró atividade dos investigadores na difusão de informação, através de um leque coerente de formas de comunicação e conteúdos adaptadas a diversos públicos-alvo	Elaboração de plano de difusão externa de informação técnica e científica	Trabalho de colaboração entre CC e GCI, segundo uma orientação global do CD	2
		Criar uma Folha informativa digital a enviar por correio eletrónico		
		Aumentar o número de publicações/artigos para público não científico		
		Aproveitar e desenvolver as várias revistas e Sociedades Científicas no seio do INIAV		
G.4. Participação na oferta de formação do INIAV				2
G.5. Acesso público a acervos documentais e coleções				2

H – EVOLUÇÃO DO QUADRO INSTITUCIONAL DA INVESTIGAÇÃO NO INIAV - participar no desenvolvimento de um novo quadro institucional do INIAV para a investigação			
Enquadramento institucional do INIAV e da investigação – ação contínua	Acompanhar iniciativas do CD no desenvolvimento de um novo quadro para a investigação do INIAV	Presença regular do CD nas reuniões promovidas pelo CC	Colaboração entre CD e CC
	Assegurar o acompanhamento da revisão do ECIC e de outra legislação com repercussão na carreira de investigação e no INIAV	Fórum dos Laboratórios do Estado; Organização de Trabalhadores Científicos (OTC); Comissão Parlamentar para a Ciência. Enquadramento com os restantes “trabalhadores em ciência” ressaltando as particularidades do INIAV	Intervenção da Presidência do CC no Fórum dos Laboratórios de Estado

1