



UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Médicas

Relatório de Gestão da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa - 2008

LINHAS GERAIS DE GESTÃO

O ano de 2008 foi um período profundamente marcado pelos desenvolvimentos relacionados com a criação dos novos estatutos da Faculdade e a implementação das iniciativas privilegiadas pelo plano estratégico iniciado pela Direcção no ano anterior.

A eleição da Assembleia Estatutária da Faculdade suscitou uma participação alargada de todos os sectores na discussão dos principais problemas da instituição e permitiu pôr em confronto, de uma forma participada e criativa, propostas diversas relativamente ao novo modelo de governação a definir pela Assembleia.

Face à continuação das restrições verificadas no orçamento de estado, que, em conjunto com a diminuição progressiva dos saldos provenientes dos anos anteriores, veio acentuar ainda mais a escassez dos recursos financeiros disponíveis, a estabilização da situação financeira constituiu a primeira prioridade na estratégia de gestão seguida pela Direcção da Faculdade e condicionou significativamente o desenvolvimento de novos projectos. Graças à contenção de despesas adoptada - objectivo que só foi possível graças à colaboração e sentido de responsabilidade de todos os departamentos e à competência dos serviços financeiros - logrou-se chegar ao final do ano sem situações de ruptura e com um balanço final equilibrado. No entanto, o progressivo esgotamento das reservas anteriores evidenciou ainda mais a necessidade urgente de se efectuarem reformas estruturais que permitam uma utilização mais racional dos recursos disponíveis e de se encontrarem novas fontes de receitas.

A nível das infra-estruturas, a Direcção continuou a acompanhar o projecto de expansão da sede no espaço do Instituto Bacteriológico Câmara Pestana, em colaboração estreita com a Reitoria, tendo-se dado passos importantes na superação dos obstáculos que ainda subsistiam relativamente à criação das condições necessárias para o início da obra. Avançou-se igualmente nos processos conducentes à construção do novo edifício escolar no Hospital S. Francisco Xavier e à construção do Edifício de Apoio ao Ensino Básico numa área contígua ao Edifício Sede, situada em terrenos do Hospital de São José. Em ambos os casos foi possível dar início às obras e deram-se passos importantes, em colaboração com o Conselho de Administração do Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental e com o Conselho de Administração do Centro Hospitalar de Lisboa Central na resolução das dificuldades burocráticas que têm dificultado a concretização deste projectos. A ambos os Conselhos de Administração deixo aqui expresso o nosso agradecimento pela cooperação dispensada.



UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Médicas

Na área académica, consolidou-se o processo de criação do mestrado integrado e iniciou-se o desenvolvimento da reforma curricular, com a criação de um grupo de trabalho que realizou uma auscultação dos representantes das diversas áreas de ensino e procedeu à definição dos princípios orientadores da reforma.

A importância da participação da FCM no projecto do Hospital de Todos os Santos tornou-se ainda mais crucial face às consequências da integração do Hospital Pulido Valente no Centro Hospitalar de Lisboa Norte. Neste contexto, consolidou-se a formalização da vinculação do Hospital de Todos os Santos ao ensino e investigação da FCM, tendo-se concretizado a publicação de um Despacho Conjunto MS/MCTES definidor dos princípios de articulação entre ambas as instituições. Deram-se também passos importantes no desenvolvimento da colaboração com o Conselho de Administração do Centro Hospitalar de Lisboa Central (CHLC), no sentido de progressivamente reforçar a integração de docentes da Faculdade no grupo de médicos que irão constituir os quadros do futuro Hospital de Todos os Santos e de facilitar a integração de médicos do CHLC no corpo docente da Faculdade. Ao mesmo tempo, desenvolveram-se esforços no sentido de limitar ao máximo os problemas resultantes das mudanças ocorridas no HPV para o ensino clínico da Faculdade e de se encontrarem alternativas efectivas para as actividades docentes comprometidas.

Na área da formação pós-graduada consolidou-se a estrutura do Gabinete de Estudos Pós-Graduados e apoiou-se o desenvolvimento de novos cursos de mestrado e de outras actividades de formação pós-graduada e ensino médico continuado, tendo-se registado um aumento muito significativo das actividades neste domínio. Iniciou-se igualmente o processo conducente à criação dos primeiros cursos de doutoramento da Faculdade

O desenvolvimento da investigação científica continuou a merecer uma atenção particular. A concretização da aprovação do CEDOC (Centro de Investigação de Doenças Crónicas) e o desenvolvimento das actividades deste Centro vieram reforçar a estratégia científica global da Faculdade e contribuir para a criação de sinergias entre os vários grupos e departamentos de saúde. Igualmente importante foram os passos dados na vinculação do Centro de Investigação em Genética Molecular Humana à FCM, que passou assim a contar com dois centros de investigação prestigiados.

Embora com os condicionamentos decorrentes das limitações financeiras existentes, a Direcção continuou a apoiar fortemente as diversas iniciativas dos alunos nos campos científico, artístico, social e desportivo. Tal só foi possível graças à excelente colaboração com a Associação de Estudantes da Faculdade de Ciências Médicas e ao notável espírito de iniciativa da sua Direcção, que quero aqui agradecer.

O apoio técnico e científico ao desenvolvimento de uma nova faculdade de medicina em Angola, promovida pelas Forças Armadas deste país, constituiu um passo importante na estratégia da Faculdade na área da cooperação internacional. A participação num concurso da Comissão Europeia para



UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Médicas

formação de profissionais de saúde dos PALOP's, no âmbito de um consórcio internacional, representou outro desenvolvimento significativo neste domínio.

Muito resta ainda por fazer. Em 2008, no entanto, a FCM deu passos importantes nas principais áreas que são fundamentais para o seu desenvolvimento. Avançou no processo de criação de novos estatutos que permitam um modelo de governação e uma estruturação interna mais consentâneos com os desafios que se colocam às escolas médicas nos tempos actuais, na criação de novas instalações, na busca de novos modelos de colaboração com as instituições de saúde, na reforma do curriculum do curso de medicina, no aumento significativamente dos programas de formação pós-graduada e no incremento da sua produção científica.

O apoio da Reitoria e a colaboração existente entre os vários órgãos de direcção da Faculdade foram decisivos para que se tenham alcançado estes objectivos. Não posso, assim, deixar, de expressar, em nome da Direcção, o meu profundo reconhecimento ao Magnífico Reitor e a toda a Equipa Reitoral, bem como aos Presidentes do Conselho Científico e Pedagógico da Faculdade, pelo apoio que souberam garantir à Direcção da Faculdade em todos os momentos. Não posso também deixar de agradecer a todos os membros da Assembleia Estatutária pela contribuição dada para a criação dos novos estatutos. Agradeço de uma forma especial aos Membros Externos da Assembleia, pela sua disponibilidade para nos ajudar a encontrar novas soluções na organização e governação da nossa faculdade.

Agradeço finalmente a todos os docentes, investigadores, funcionários e estudantes pela forma empenhada como contribuíram para a superação dos difíceis desafios enfrentados pela FCM em 2008. Importa agora dar sequência ao trabalho realizado e mobilizar todos os recursos disponíveis para, com determinação, eficiência e criatividade, se avançar na resposta aos desafios que a Faculdade vai ter quer enfrentar no próximo ano.

1. Apreciação global do funcionamento - destaques

Em 2008 merecem ser destacados os seguintes aspectos:

- a) Início do processo de desenvolvimento dos novos estatutos da FCM;
- b) Progressos no desenvolvimento das novas infra-estruturas da FCM;
- c) Início do processo de reforma curricular;
- d) Criação do Curso de Doutoramento e de novos Cursos de Mestrado;
- e) Criação do Centro de Estudos de Doenças Crónicas e desenvolvimento da estratégia de investigação científica;
- f) Cooperação técnico-científica nacional e internacional.

2. Comentário às actividades desenvolvidas

Em 2008, na sequência da aprovação dos novos estatutos da UNL, procedeu-se à eleição da Assembleia Estatutária da FCM e ao início dos trabalhos desta Assembleia, primeiro passo do processo conducente à aprovação dos estatutos



UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Médicas

da Faculdade e à eleição dos novos corpos directivos de acordo com os princípios do RJES.

Os projectos de novos edifícios da FCM - edifícios a construir no espaço do Instituto Câmara Pestana, Edifício Escolar no Hospital S. Francisco Xavier e Edifício Escolar no espaço cedido pelo Hospital de S. José - registaram avanços significativos. Iniciou-se a construção do edifício do Hospital S. Francisco Xavier e realizaram-se as transformações necessárias para o início das obras do edifício no espaço cedido pelo Hospital de S. José. Ao mesmo tempo, colaborou-se com a Reitoria da UNL na preparação do concurso relacionado com as obras no Instituto Câmara Pestana.

A reforma curricular do curso de Medicina foi reconhecida uma prioridade importante no desenvolvimento da FCM. Neste sentido, terminada a criação do Mestrado Integrado, deu-se início a este processo de reforma, tendo-se realizado a auscultação dos representantes do corpo docente e organizado a assessoria internacional que assiste a Faculdade nesta matéria.

No âmbito da Pós-Graduação, continuou-se o desenvolvimento das actividades levadas a cabo pelo Gabinete de Estudos Pós-Graduados, que registaram em 2008 um incremento muito significativo. Criou-se também o Curso de Doutoramento da FCM, com três áreas distintas - Biomedicina, Investigação Clínica e Saúde Mental, bem como vários cursos de Mestrado (por exemplo nas áreas do envelhecimento e da saúde mental).

Na área da investigação deu-se particular ênfase ao desenvolvimento do Centro de Estudos de Doenças Crónicas, que foi reconhecido como Centro da FCT e pôs em marcha vários novos projectos de investigação.

Tal como em anos anteriores, a FCM fez um esforço significativo para corresponder às solicitações do governo no sentido de se aumentar a resposta das Faculdades na formação de novos médicos, tendo-se decidido proceder a um novo aumento das vagas no contingente geral para o primeiro ano.

No campo da cooperação técnico-científica a FCM colaborou com a Universidade do Algarve na criação do novo Curso de Medicina desta Universidade com como com as Forças Armadas de Angola no projecto de criação de uma faculdade de ciências médicas em Luanda.

Do ponto de vista financeiro, todos os esforços foram feitos para manter um nível mínimo de actividade sem entrar em ruptura financeira. Graças a estes esforços foi possível restringir significativamente algumas áreas importantes de despesa. No entanto, o equilíbrio conseguido só foi possível através da utilização dos saldos oriundos de anos anteriores, que foram totalmente consumidos. Tendo-se em 2009 verificado nova diminuição no financiamento da Faculdade, são de prever dificuldades acrescidas neste ano, sendo obrigatório assegurar um financiamento suplementar para manter as actividades básicas do funcionamento da instituição.



UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Médicas

3. Análise Financeira

▪ Evolução do Imobilizado Bruto

2003	2004	2005	2006	2007	2008	10 ³ Euros
5 288	30 096	31 420	32 408	32 988	32 789	(a)

(a) Decréscimo devido a regularização da valorização dos edifícios

Esta evolução em termos de valor do Imobilizado Bruto deve-se à reavaliação do Edifício Sede da Faculdade situado no Campo dos Mártires da Pátria - 130 Lisboa, e à identificação do valor do terreno.

▪ Dívida de terceiros a curto prazo

2003	2004	2005	2006	2007	2008	10 ³ Euros
1 345	1 589	1 553	289	470	371	

As dívidas de terceiros decresceram acentuadamente até ao ano de 2006, subindo ligeiramente em 2007 e decrescendo em 2008, sendo de valor muito superior à dívida a terceiros, que desde o ano de 2006 é nula, que são as seguintes:

▪ Dívida a terceiros a curto prazo

2003	2004	2005	2006	2007	2008	10 ³ Euros
51	55	29	0	0	0	

A Faculdade de Ciências Médicas tem uma política de compromisso para com os terceiros de pagamento das suas dívidas dentro do ano civil.

▪ Grau de endividamento

2003	2004	2005	2006	2007	2008	10 ³ Euros
1,21	0,22	0,21	0,26	0,23	0,17	

O grau de endividamento é diminuto e tem decrescido ao longo dos anos, assinalando-se que não existem quaisquer dívidas a entidades bancárias.



UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Médicas

▪ Rendibilidade económica

2003	2004	2005	2006	2007	2008	10 ³ Euros
0,34%	0,48%	-3,60%	0,32%	-1,45%	-2,00%	

A rendibilidade económica é inexpressiva, tendo-se tornado positiva no ano de 2006, fruto do resultado líquido positivo da actividade económica da Faculdade. Os resultados negativos devem-se ao decréscimo da verba proveniente do Orçamento de Estado, em contraposição do aumento dos custos, nomeadamente os pagamentos à C.G.A.

▪ Rendibilidade financeira

2003	2004	2005	2006	2007	2008	10 ³ Euros
7,90%	3,60%	-1,20%	0,46%	-1,76%	-2,62%	

A rendibilidade económica e a rendibilidade financeira tornaram-se negativas em 2005, devido a um aumento de custos não suportados por um aumento de proveitos e especificamente no que respeita à rendibilidade financeira, há ainda a registar um aumento significativo das amortizações. Em 2006, os valores voltaram a ser positivos. Em 2007 e 2008 a rendibilidade financeira voltou a ser negativa como reflexo dos resultados negativos do exercício.

▪ Fundo de Maneio

2003	2004	2005	2006	2007	2008	10 ³ Euros
-112	-1 008	-863	-839	-853	-1 289	

O Fundo de maneiio é negativo e embora o seu valor absoluto tivesse vindo a diminuir nos últimos quatro anos, em 2008 aumentou para valores ainda assim aceitáveis.

▪ Estrutura de custos (rubricas com maior peso)

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
PESSOAL	70,2%	68,2%	65,8%	67,7%	71,2%	74,37%
FORNECIMENTOS E SERV. EXT.	15,8%	18,4%	16,5%	18,1%	16,0%	17,05%
AMORTIZAÇÕES	8,9%	8,6%	14,7%	9,4%	8,39%	6,56%



UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Médicas

O peso de pessoal que vinha diminuindo até 2005, registou um ligeiro aumento no ano de 2006, 2007 e 2008, cifrando-se em 74,37%.

Os fornecimentos e serviços externos mantêm sensivelmente o mesmo peso nos últimos anos.

O peso das amortizações registou um aumento significativo até 2005, cifrando-se em 14,7%, tendo descido em 2006, 2007, e 2008, cifrando-se em 6,56%, por causa da utilização de taxa apropriada dos edifícios públicos, da contenção de despesas de equipamento.

▪ Estrutura dos proveitos (rubricas com maior peso)

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
TRANSFERÊNCIAS E SUBSIDIOS OBTIDOS	83,0%	75,7%	75,9%	73,3%	74,8%	72,99%
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	11,0%	8,3%	5,9%	8,2%	6,30%	6,13%
PROVEITOS E GANHOS EXTRAORDINÁRIOS	0,08%	6,8%	7,0%	8,5%	7,60%	7,29%

O peso das transferências e subsídios obtidos diminuiu de 2003 para 2004, mantendo-se sensivelmente ao mesmo nível nos anos subsequentes.

O peso da prestação de serviços que vinha diminuindo, teve um aumento no ano de 2006, tornando a baixar em 2007 e 2008, devido a uma diminuição da prestação de serviços à comunidade.

O peso dos proveitos e ganhos extraordinários aumentou significativamente entre 2003 e 2004 atingindo em 2005 o valor de 7%, e em 2006 o valor de 8,5%, mantendo-se sensivelmente os mesmos valores em 2007 e 2008, 7,60%, e 7,29% respectivamente.

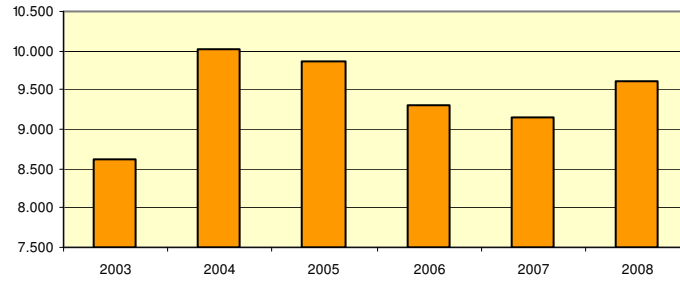
INDICADORES DE EFICIÊNCIA

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>MÉDIA</u>
Custo/Alunos	8.629	10.017	9.853	9.302	9.165	9.609	9.429,06
Custos c/ Pessoal/Alunos	6.151	6.215	6.462	6.293	6.529	7.146	6.466,10
Custos /Alunos Licenciados (em Euros)	85.894	87.725	79.352	66.565	62.642	67.516	74.948,97

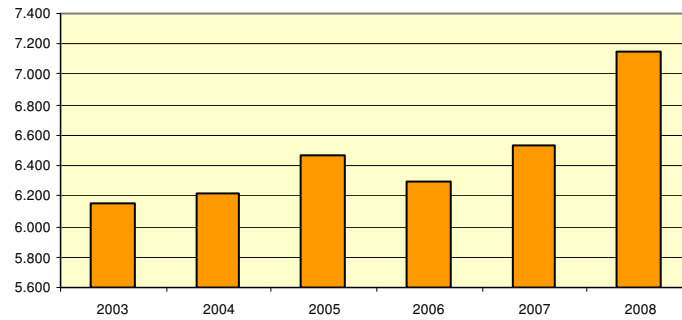


UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA
Faculdade de Ciências Médicas

Custos / Alunos



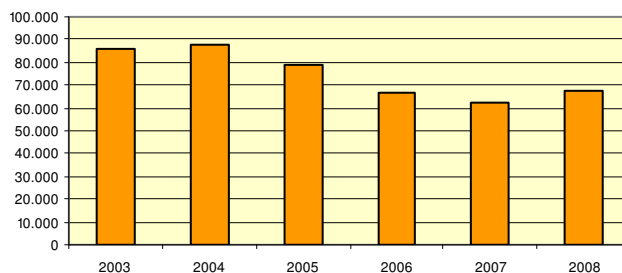
Custos c/ Pessoal / Alunos





UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA
Faculdade de Ciências Médicas

Custos / Alunos Licenciados



O Custo por aluno tem diminuindo significativamente desde 2004, bem como o custo por aluno licenciado.

Em 2007, o custo por aluno situou-se em 9.165 €, e o custo por aluno licenciado em 62.642 €. Em 2008, o custo por aluno aumentou para 9.609 €, e o custo por aluno licenciado aumentou para 67.516 €, resultante do aumento do número de alunos bem como do aumento de docentes.

O Custo c/Pessoal/Aluno diminuiu consideravelmente até 2006, e aumentou até 2008 situando-se nos 7.146 €, em resultado da afectação do pessoal contratado a termo certo para contrato indeterminado.



UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Médicas

PLANO DE ACTIVIDADES PARA 2010 - LINHAS GERAIS DE GESTÃO

De acordo com o projecto de desenvolvimento estratégico da FCM, os principais desafios para o futuro próximo são os seguintes:

- Adopção de novo modelo de governo e de gestão e reformulação da Estrutura interna da Faculdade
- Responder às novas exigências da educação médica e da investigação nas áreas da saúde
- Internacionalização do ensino universitário
- Adaptação a novas regras de avaliação
- Criação de sinergias com outras Unidades Orgânicas da UNL
- Desenvolver novas formas de articulação com instituições de saúde

Neste contexto, o Plano de actividades para 2010 tem as seguintes prioridades:

1. Gestão e administração

- Implementar o novo modelo de governação definido pelos novos estatutos da Faculdade
- Completar o novo modelo de estruturação interna da Faculdade de acordo com os novos estatutos
- Melhorar a gestão institucional da FCM com base nos indicadores de gestão e no Sistema Integrado de Informação (SIOI)

2. Desenvolvimento de infra-estruturas

- Acompanhar, em colaboração com a Reitoria da UNL, a execução do Contrato de Desenvolvimento com a construção do Centro de Documentação e dos Laboratórios no Instituto Câmara Pestana e do Edifício Escolar no Hospital de São Francisco Xavier
- Completar, em colaboração com a Reitoria da UNL, a construção do Edifício de Apoio ao Ensino do Ciclo Básico em área do Hospital de São José, com base no protocolo estabelecido com o Centro Hospitalar de Lisboa Central
- Viabilizar, em colaboração com a Reitoria da UNL, a construção da Cantina prevista no espaço do Instituto Câmara Pestana, da responsabilidade dos Serviços de Acção Social da UNL.



UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Médicas

3. Qualificação e utilização racional dos recursos humanos

- Promover acções destinadas a melhorar as capacidades pedagógicas dos docentes, através do reforço das capacidades de intervenção do Gabinete de Educação Médica
- Viabilizar estratégias de atracção para a Faculdade de docentes e investigadores de alta qualidade
- Promover acções de valorização e treino dos funcionários não docentes, tendo em conta o reconhecimento do mérito.

4. Desenvolvimento do projecto de criação do Centro Médico Académico da FCM

- Reforçar o cumprimento dos protocolos com os hospitais e centros de saúde actualmente articulados com a Faculdade e estabelecer novos protocolos com instituições de saúde, públicas e privadas, que possam contribuir para a realização do ensino clínico da Faculdade
- Promover, em colaboração com a tutela, a Reitoria, o Ministério da Saúde e as autoridades competentes do sector da saúde, nomeadamente o Conselho de Administração do Centro Hospitalar de Lisboa Central, o desenvolvimento da componente de ensino e investigação do projecto do Hospital de Todos os Santos e a sua ligação à FCM, como futuro hospital universitário âncora do Centro Médico Académico da Faculdade.

5. Melhoria do ensino no mestrado integrado de medicina

- Promover a concretização da reforma curricular do curso de medicina, garantindo o apoio externo e a mobilização interna necessários para o efeito.
- Sustentar as inovações curriculares mediante a viabilização de recursos humanos e físicos
- Diversificar e melhorar os locais de realização do ensino clínico
- Desenvolver novos recursos de aprendizagem, nomeadamente através da criação do Centro de recursos de aprendizagem, em colaboração com o Centro Hospitalar de Lisboa Central.

6. Desenvolvimento do ensino pós-graduado

- Apoiar o desenvolvimento dos programas de doutoramento, cursos de mestrado e outras actividades de formação pós-graduada e educação médica continuada.
- Completar a criação das infra-estruturas e competências necessárias para o desenvolvimento de cursos de ensino à distância.



UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Médicas

7. Desenvolvimento da capacidade de investigação científica da Faculdade

- Apoiar o desenvolvimento dos grupos e centros de investigação da Faculdade, mediante a viabilização de recursos humanos e físicos, do desenvolvimento da carreira de investigação científica, e do apoio ao estabelecimento de novas formas de cooperação com outras instituições nacionais e estrangeiras
- Sustentar o desenvolvimento de projectos de investigação, através do reforço dos meios do Gabinete de Apoio à Investigação, Desenvolvimento e Inovação, e do apoio à participação da Faculdade em iniciativas científicas nacionais e internacionais.

8. Mobilização de recursos

- Consolidar os mecanismos de angariação de fundos próprios já existentes e apoiar a continuidade dos Núcleos de Prestação de Serviços à Comunidade
- Reforçar e alargar as iniciativas desenvolvidas no âmbito da cooperação internacional
- Desenvolver os meios técnicos indispensáveis para recorrer com sucesso a apoios ao abrigo da lei do mecenato
- Apoiar institucionalmente iniciativas de angariação de fundos por parte de docentes e investigadores da faculdade.

9. Internacionalização da formação dos estudantes

- Apoiar a Mobilidade de Estudantes e a sua participação em actividades de âmbito internacional, através do Programa Sócrates/Erasmus e do suporte a iniciativas da Associação de Estudantes
- Promover o estabelecimento de protocolos de cooperação com faculdades de medicina de outros países, em particular no âmbito europeu, de modo a facilitar o desenvolvimento de projectos de intercâmbio e colaboração nas áreas do ensino e da investigação.

10. Cooperação com outras Unidades Orgânicas da UNL

- Colaboração com a Reitoria e as outras Unidades Orgânicas nos desenvolvimentos que se venham a verificar na promoção de novas formas de cooperação entre as diversas unidades da UNL da área da saúde.
- Promoção de projectos que contribuam para a criação de novas sinergias na UNL na área da saúde.



UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Médicas

11. Colaboração com outras entidades

- Continuar a colaboração com a Academia Militar no apoio à formação de médicos militares
- Desenvolver e apoiar a colaboração com as outras faculdades de medicina portuguesas, nomeadamente a Universidade do Algarve, e com outras instituições nacionais de formação e investigação ligadas à saúde
- Fomentar e apoiar a cooperação com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa na área da saúde e da formação médica, nomeadamente através do aprofundamento dos projectos actualmente em curso neste campo.
- Fomentar e apoiar os contactos com as associações internacionais relevantes no âmbito da investigação e da formação médicas
- Desenvolver a colaboração com as autarquias locais, nomeadamente com a Câmara Municipal de Lisboa e a Junta de Freguesia da Pena

12. Melhoria das condições de trabalho e convívio dos estudantes

- Apoiar a integração dos alunos e a melhoria da sua qualidade de vida, através do Gabinete de Apoio ao Aluno
- Viabilizar a criação de espaços adequados para o estudo, as actividades associativas e culturais e o convívio dos estudantes.

Lisboa, 14 de Setembro de 2009

O Conselho Administrativo