

10 DE NOVEMBRO DE 2021

# Discurso de Tomada de Posse do Reitor

**PROF. DOUTOR JOÃO SÀÁGUA**



Sejam muito bem-vindos à Universidade NOVA de Lisboa!

As minhas primeiras palavras são de agradecimento a todas e a todos aqui presentes, por quererem fazer parte desta cerimónia, de relevo para a NOVA e tão importante para mim.

A grande riqueza desta Universidade são as pessoas. E é através de vós, que saúdo com muita emoção toda a comunidade da NOVA, professores, investigadores, estudantes, colaboradores e os membros da sociedade civil que, individualmente ou em representação das suas instituições, connosco colaboram, partilham projectos e, tão generosamente, nos apoiam das mais diversas formas.

***Bem hajam!*** Aceitem através de mim, que tenho a responsabilidade e o orgulho de a representar por mais 4 anos, o ***grato reconhecimento da nossa NOVA***. Sem todos vós, nada do que vou aqui referir seria possível ou faria sequer sentido.

Permitam-me, ainda, agradecer a título ***pessoal*** a alguns dos presentes.

Desde logo aos membros da ***nova*** equipa reitoral, que me acompanharam também nestes últimos 4 anos. Foram incansáveis no seu trabalho, imprescindíveis no seu apoio e inigualáveis na sua competência. Ia ainda dizer: “e tão apaziguadores graças à sua serenidade”, mas isso já não seria verdade. José Machado, José Fragata, José Alferes, Elvira Fortunato, João Amaro de Matos, Isabel Rocha, Isabel Nunes, muito obrigado. Um agradecimento de boas vindas também ao novo elemento da ***nova*** equipa reitoral, a Professora Júlia Seixas: cara Júlia, contamos consigo.

Estendo este agradecimento ao Administrador da Universidade, Dr. José Branco, pelo apoio fundamental no processo de transformação da NOVA, e à Dr<sup>a</sup> Paula Machado, Administradora dos SAS, pelas iniciativas em benefício dos estudantes.

Depois às Directoras e Directores das UO, pelo serviço à NOVA, pelo empenho, pelos resultados, pelo apoio, e pelo diálogo aberto e franco, que sempre mantiveram comigo.

E um agradecimento a amigas e amigos de longa data aqui presentes, a uma amizade forte que perdurou no tempo e que, ao contrário de nós, não envelheceu.

E, por fim, mas certamente não por último agradeço à minha família. Aos meus dois filhos, João e Filipe e minha filha, Raquel, pelo apoio e pelas alegrias; à minha mãe, à minha irmã, aos meus 2 irmãos, pelo estímulo e apoio que todos sempre me deram; e, **muito, muito especialmente** agradeço à minha mulher, Esmeralda, com quem tenho construído uma vida feliz, **por tudo, tanto** que seria despropositado estar aqui a tentar descrever.

### **Continuidade na transformação**

Vejo a minha reeleição no cargo de Reitor como uma manifestação de confiança e de empenho no processo de *profunda transformação da NOVA*, que, com o apoio de muitos, se não de todos, tenho vindo a liderar. **Continuidade na transformação**, é, pois, como entendo este meu segundo mandato. No caso da NOVA, continuidade significa então: **MUDANÇA**.

E que mudança é esta? Em que consiste a **profunda transformação**, iniciada há 4 anos?

Ela envolve dois processos distintos, mas complementares: a *passagem a fundação pública* e a *consolidação como uma universidade global e cívica*.

Quando fui eleito reitor pela 1ª vez, a **NOVA como fundação pública**, era, digamos, uma *recém-nascida, tinha 3 meses*. Foi necessário, então, definir-lhe uma **ambição**: não queríamos ser *mais uma* universidade fundação; queríamos ser **o melhor exemplo possível** de uma universidade fundação pública. Esta transformação implicou políticas novas, e mudanças profundas, em três áreas: o **património**; o **talento**, e o **alinhamento estratégico** da Universidade.

Na **área do património** optou-se por uma estratégia única no país: combinar uma **política de valorização dos activos** da NOVA com uma política robusta de **ligação à sociedade**. Iniciámos um diálogo sem precedentes com os 4 municípios onde estamos implantados, com o sector económico, com o sector social e com outros representantes da sociedade. A NOVA abriu-se, assim, às comunidades envolventes e às suas instituições e tem vindo a desenhar e realizar com elas ambiciosos projectos, alguns de grande impacto, de valorização do território e do seu tecido social e económico.

Encarado desta forma, o plano para a valorização do património torna-se também um projecto de desenvolvimento e transformação institucional, inclui angariação de fundos, e deve ser pensado a longo prazo. Mas, esperam-se realizações importantes nos próximos 4 anos. Refiro algumas.

No município de Almada, no Monte da Caparica, iniciar-se-á a renovação do edificado da FCT, do seu complexo desportivo, a construção de uma nova residência académica, terminar-se-ão as obras do IAT, na Trafaria, e continuar-se-á o desenvolvimento do projecto *Innovation District*, de grande impacto.

No município de Lisboa, em Campolide, iniciaremos a construção dos **novos** edifícios da FCSH e da IMS.

No município de Cascais, esperamos iniciar e, se possível, concluir, a passagem da NMS e da NSL para Carcavelos.

E em Oeiras, contribuiremos activamente, com vários outros parceiros, para o desenvolvimento de uma incubadora de empresas inovadoras na área das Ciências da Vida e da Saúde, e também para a criação de um laboratório na área da gastronomia e alimentação saudável.

A **área do talento**, a segunda das três que referi, não é só **fundamental**, porque constitui o maior activo de qualquer universidade, como se tornou hoje também **crítica**. Por duas razões: pela enorme **internacionalização da actividade académica**; e pelo **ambiente de competitividade, intenso e generalizado**. O talento académico irá aonde for melhor estimado e valorizado; e onde estiver o talento estará, regra geral, o melhor ensino, a melhor investigação e a melhor inovação e, com eles, **o melhor serviço à sociedade** e mais financiamento.

O que fez a NOVA nesta área crítica? **Fez** e publicou os regulamentos de contratação, de promoção e de recompensa do mérito mais avançados das universidades fundação portuguesas; e saímos, assim, do **espartilho** da contratação pública.

Cada Escola apresentou um plano a 5 anos. Estamos já a contratar internacionalmente, a rejuvenescer o corpo docente e não docente, e, muito importante, a promover e a recompensar aqueles que há muito aqui trabalham, com empenho e competência.

A área do **alinhamento estratégico** da Universidade, a terceira e última que referi, deve resultar da combinação de dois vectores, ambos fundamentais, mas que têm entre si uma relação de potencial tensão: por um lado, a NOVA passou a prestar

solidariamente contas à sociedade e ao Estado, é só uma entidade, a Fundação Universidade NOVA, por isso, é necessário **coordenação** que *garanta o seu alinhamento estratégico*; mas, por outro lado, a **autonomia** das Escolas é um bem precioso que tem que ser conservado.

Precisaremos de, entre outras coisas, modificar Estatutos e adoptar um modelo de sustentabilidade financeira, aplicável a cada Escola. Esta é a área na qual se progrediu menos. E é, por isso, uma das áreas de que me ocuparei pessoalmente, nos próximos 4 anos, juntamente com os directores das Unidades Orgânicas da NOVA. Estou certo que, em diálogo franco e construtivo, chegaremos, também aqui, às melhores soluções. Não percam, pois, os próximos episódios.

###

Vistas as 3 áreas que decorrem directamente da passagem a fundação, vejamos agora o que implica a consolidação da NOVA como uma universidade **global e cívica**, isto é, uma universidade com ensino e investigação **genuinamente internacionais** e, simultaneamente, **comprometida com o desenvolvimento sustentável do território onde está implantada e da sociedade, a quem serve**.

Começo pelas 3 áreas de missão.

Nestes últimos 4 anos o **ENSINO** teve assinalável progresso quer na oferta de ciclos de estudo, quer no aumento de número de estudantes, com especial destaque para os mestrados, quer ainda na atracção de estudantes internacionais. Excelente. *E que desafios enfrenta nos próximos 4 anos a NOVA, para se consolidar como global e cívica na área do ensino?*

*Os dois maiores são:* aumentar a **internacionalização** e garantir o **emprego digno**. Não são desafios simples, nem de solução definitiva.

A internacionalização do ensino é **verdadeiramente estratégica**, porque é um **padrão óbvio de excelência** e porque, tendo Portugal e mesmo a UE uma demografia deprimida, ela é uma ‘via dourada’ para **atrair e qualificar talento jovem** e, muito importante, para promover a actividade **exportadora** do país.

Neste contexto, merecem destaque duas iniciativas, a segunda merece especial destaque: o **semestre pré-universitário** e a **abertura do Campus ‘NOVA Cairo’**.

O primeiro é destinado a estudantes internacionais de fora da UE, teve início em 2018, conta desde então com cerca de 900 candidaturas e admitiu já mais de 300 alunos, revelando-se um verdadeiro atractor de talento jovem internacional.

O segundo, que começará a funcionar em Setembro de 2022, permitirá à NOVA exercer actividade no Egipto, num campus novo e com instalações próprias, o que ocorrerá graças a uma parceria estratégica com o consórcio egípcio El Sewedy. Aí serão oferecidas, para começar, 5 licenciaturas de três diferentes Escolas da NOVA, para um total de 2.400 alunos. Depois, se o sucesso for o que se espera, abrirão mais. Trata-se de uma iniciativa única, que, certamente, atrairá vários estudantes egípcios, e eles são muitos, para os nossos mestrados em Portugal.

Agora, o segundo desafio: **como dotar os estudantes com conhecimento e competências que lhes permita, no futuro, obter ou criar um emprego digno em qualquer parte do mundo?**

Um emprego digno deve permitir, *inter alia*, trabalhar com satisfação, ganhar dinheiro suficiente para desenvolver um projecto de vida e contribuir para o bem comum.

Hoje, uma formação que maximize a possibilidade de ter uma experiência profissional assim deve incluir, para além de **fortes competências específicas** ministradas pela área de formação, **sólidas competências transversais**, seja para assegurar a empregabilidade nacional e internacional, seja para apoiar a capacidade de criar o seu próprio emprego ou negócio.

Estas competências transversais são de dois tipos. Competências, digamos, '**duras**', nas áreas do digital (incluindo programação e uso de big data), da sustentabilidade (quer ambiental, quer social) e do empreendedorismo. E competências '**soft**', nas áreas da comunicação, da argumentação e da negociação.

Na intersecção destes dois desafios está ainda a **formação ao longo da vida**, que continuará a ser desenvolvida, reforçando o **diálogo** com empresas, instituições públicas e sociais, e dando grande atenção à **dimensão internacional das competências** a adquirir.

###

A **INVESTIGAÇÃO** na NOVA, para passar agora à 2ª missão, tem vindo a crescer, sempre e bem, em todos os indicadores relevantes, com resultados, sem dúvida, impressionantes. É desejável que continue assim, aumentando sobretudo a captação de **financiamento competitivo europeu**. Este aspecto, sendo **muito importante**, é apenas incremental. O verdadeiro desafio para os próximos 4 anos é outro: aumentar de **forma disruptiva** a produção de conhecimento relevante para **missões** que promovam o **Desenvolvimento Sustentável, nas áreas do ambiente, da sociedade e da saúde**.

O conceito chave *aqui* é o de **complexidade**. Descarboxonar, reduzir as desigualdades sociais, prever e prevenir novas pandemias, são exemplos de **missões muito complexas**, que requerem, para ter sucesso *a abordagem interdisciplinar, a colaboração pluri-institucional, a participação em grandes redes internacionais de conhecimento e o empenho de muitos e diferentes actores*. A investigação da NOVA terá que encontrar os caminhos para dizer “**presente**”, aqui neste **palco crítico** onde se joga o futuro e o bem-estar das gerações vindouras e do planeta.

###

Há 4 anos atrás, e para entrar agora na 3ª missão, a **INOVAÇÃO** tinha uma presença pouco mais que modesta na actividade da NOVA, ocorria de forma desenquadrada e era quase invisível. Nos últimos 4 anos, graças ao enorme esforço de muitos, este panorama mudou quase radicalmente.

Fizeram-se e publicaram-se os Regulamentos de empresas Spin-off da NOVA e da Propriedade Intelectual, dando assim o enquadramento normativo necessário à actividade. Criou-se uma montra digital da nossa inovação, a plataforma *NOVA Innovation*, e um programa transversal para promover a terceira missão, o *NOVA Impact*. No âmbito deste programa ocorreram já inúmeras iniciativas com assinalável sucesso.

No que respeita à transferência de conhecimento, destaco a participação da NOVA em **11 Laboratórios Colaborativos**, em diversos domínios do conhecimento, liderando **3** deles.

E que **compromissos para os próximos 4 anos**? Garantir o **acesso das equipas de investigação às necessidades** do mercado e da sociedade, **criar mecanismos de financiamento** directo das actividades de maturação do conhecimento e da tecnologia, **favorecer a sua transferência** para spinoffs, e **umentar o impacto da inovação da NOVA**, reforçando os **laboratórios colaborativos já existentes e criando novos**, sobretudo a sul do país.

###

Em suma, é possível encapsular numa formulação única todo este movimento de transformação que acabo de descrever: trata-se de proceder à **endogeneização dos desafios inerentes ao desenvolvimento sustentável nas 3 áreas de missão da NOVA**. Este é, acredito, um desígnio comum a todas as universidades europeias, e mesmo comum a todas as universidades que verdadeiramente irão fazer a diferença.

Para ampliar e aprofundar este processo, a NOVA entendeu que seria importante, e mesmo necessário, criar **plataformas estratégicas** de **concentração temática**, onde este movimento de endogeneização fosse mais visível e acelerado. As plataformas são 4. Uma já existia, as outras 3 foram criadas no meu primeiro mandato. Todas têm projectos e estão activas. Longe de rivalizarem com a actividade regular das Escolas, **requerem-na e somam-se a ela, combinando-a de forma interdisciplinar e aumentando-lhe o impacto**. Há agora que continuar a desenvolvê-las estrategicamente.

###

A primeira é a plataforma **NOVA Saúde**. Como os acontecimentos recentes deixaram claro, as questões relativas a ‘mais e melhor saúde e bem-estar’ constituem um dos mais importantes desafios para o século XXI. Elas constituem, também, o terceiro *Objetivo da Agenda 2030* da ONU.

Criada há cerca de 7 anos, a NOVA Saúde foi, nos últimos 4 anos, substancialmente reorganizada e a sua actividade muito potenciada, gerando, por exemplo, dois Laboratórios Colaborativos e um Laboratório Associado. Nos próximos 4 anos, terá dois grandes desafios: **harmonizar e desenvolver a formação em saúde pública e saúde global**; e **internacionalizar mais o seu impacto**.

A segunda plataforma é o **Instituto de Arte e Tecnologia**, um centro de criação cultural e artística e, simultaneamente, um espaço de valorização e transferência de tecnologia ligado às Artes. O seu programa é guiado pelas grandes questões do século XXI na sua interface entre arte e tecnologia. A instalar no antigo Presídio da Trafaria, esta plataforma combina um elevado perfil internacional com várias iniciativas em estreita interação com as comunidades da Trafaria e de Almada, constituindo-se como um ecossistema de qualificação da região.

Iremos, também, criar um Laboratório Colaborativo com o Ministério da Cultura e outros parceiros chave, que terá como objectivo principal promover a criação cultural e preservar e valorizar o património.

A terceira plataforma é, talvez surpreendentemente, na **área da hospitalidade**. A surpresa atenua-se, se considerarmos que várias Escolas da NOVA tinham já uma estratégia de desenvolvimento que inclui com maior ou menor centralidade a hospitalidade, quase sempre com enfoque no turismo.

É também sabido que Portugal pretende afirmar-se no mundo do turismo e da hospitalidade, posicionando-se como um dos destinos mundiais mais **procurados**.



Qual é, então, o contributo da NOVA? Reunir, numa única plataforma, as disciplinas – do digital à saúde nutricional, do ambiente e à cultura – que suportam hoje a vertente mais inovadora **das indústrias** do turismo e da hospitalidade, e colaborar com parceiros académicos, empresariais e autárquicos, para juntos tornarem estas indústrias mais **competitivas e com menor pegada ecológica**.

A quarta plataforma, **NOVA4theGLOBE**, envolve todas as Escolas da NOVA e aborda directamente os Objectivos da Agenda 2030 da ONU. Formulados como verdadeiros desafios à **decisão política, à actividade das empresas** e da **sociedade** em geral, estes **Objetivos dependem também crucialmente dos avanços do conhecimento, da inovação e da formação**. E é neste contexto que as Universidades têm um papel essencial. Mas, pelo seu gigantismo, esta é uma tarefa que só pode ser realizada de forma colaborativa, envolvendo parceiros de múltiplas naturezas.

A N4G fará convergir as ‘áreas fortes’ da NOVA numa abordagem **interdisciplinar guiada por Missões concretas**. A NOVA tornou-se, assim, membro de um conjunto crescente de universidades europeias de referência que desenvolvem plataformas semelhantes e pretende torna-se **líder nacional** no compromisso com o **desenvolvimento sustentável**.

###

Agora, uma palavra breve sobre **a transição digital na NOVA**, que se intensificou com a pandemia e que irá, certamente, intensificar-se mais nos próximos 4 anos.

Como é sabido, a **transformação digital** muda a forma como nos relacionamos em sociedade, como esta se organiza, os modelos de trabalho, as profissões, e até como se abordam os desafios em todos os domínios do conhecimento. Esta transformação estende-se a muitos aspectos da vida universitária, à forma como se faz ciência, com acesso a grandes volumes de dados e ao seu processamento inteligente; à forma como se vivenciam os *campi* universitários, onde o digital se funde com a realidade física; e à forma como se administram as instituições e se tomam decisões na gestão das universidades.

Mas, o aspecto mais crítico da transformação digital na academia é, muito provavelmente o ensino. E não há **uma** transformação digital do ensino. Há muitas. Cada uma delas uma visão sobre o ensino.

Qual é a visão da NOVA? Assumir, **sempre**, o carácter essencial, insubstituível, do lado presencial, real, do ensino/aprendizagem, **o seu ‘toque humano’**. *Esta é, para a NOVA, a essência da comunidade académica*: pessoas ensinam pessoas, colaboram com pessoas na solução de problemas e avaliam pessoas

relativamente aos conhecimentos e competências adquiridos. Tudo o mais é instrumental.

Como majorar, neste contexto, o ‘tempo de qualidade’ que resulta desta interacção real? Concebendo a transição digital do ensino como um processo equilibrado, faseado e progressivo, para construir, digamos, **duas salas de aula** por cada unidade curricular.

*Uma sala de aula só digital*, com conteúdos expositivos, **stand alone**, em aulas gravadas. A esta sala de aula digital o aluno pode aceder de qualquer lugar e sempre que quiser.

E uma *sala de aula presencial* que, sendo deste modo ‘aliviada’ da parte mais expositiva do ensino – disponível na sala digital -, passará a motivar a participação muito mais activa dos estudantes. Debates, projectos em grupo orientados para a solução de problemas, experiências laboratoriais, discussão de pontos de vista, tudo terá agora tempo para ocorrer aí. São momentos que hoje faltam dramaticamente em muitos casos.

Esta sala de aula presencial deve estar **tecnologicamente equipada**, desdobrando-se em vários espaços reais, o que permitirá, por exemplo, ter uma professora, que está em Oxford, a discutir um projecto apresentado por alunas da NOVA, que estão no Monte da Caparica.

**Esta é a visão.** É impossível realizá-la de uma só vez ou em pouco tempo. Já começámos. Veremos onde nos levam os próximos 4 anos.

###

Os projectos que referi são, todos eles, muito ambiciosos. Por isso, as nossas parcerias na área económica, social e municipal são **decisivas**. Mas também o são as parcerias estratégicas com a **academia**. Nestas últimas, a NOVA apostou especialmente em duas.

A nível nacional, fizemos uma aliança estratégica com as universidades de Évora e do Algarve, com quem formámos o **consórcio Campus Sul**, para responder a importantes desafios das regiões do Sul de Portugal. Serão criados novos ciclos de estudo e desenvolvidos projectos, com parceiros regionais, focados em temas como a Agricultura Sustentável, a Água, o Mar, o Património, ou as Cidades e Comunidades Sustentáveis.

A nível europeu, integramos a **EUTOPIA**, uma aliança de 9 universidades que visa transformar o futuro do ensino superior europeu. As universidades que a constituem irão promover conjuntamente ensino, investigação e inovação **baseados em desafios alinhados com o desenvolvimento sustentável da UE, e**

**com impacto também fora desta**, envolvendo os parceiros não académicos de cada região. Para nós, isto significará contar com novos campi distribuídos estrategicamente pelo espaço europeu e abertos à comunidade NOVA, potenciando significativamente o nosso impacto na Europa.

###

Termino como podia, e se calhar *devia*, ter começado. **Não é tolerável que alguém com vontade, talento e persistência não possa estudar na NOVA simplesmente porque não tem dinheiro.** Não é, repito, tolerável, mas é, infelizmente, possível. Isso pode dever-se, embora seja muito pouco provável, ao preço da propina; mas pode, com muito maior probabilidade dever-se, para quem não mora em Lisboa, ao custo da deslocalização para a capital. Seja como for, mais que embarcar numa política, profundamente demagógica, sobre o preço das propinas, é importante ter uma **política muito agressiva de combate à exclusão social.**

Essa política irá assegurar apoios económico-sociais incluindo, se necessário, alojamento e refeições, aos estudantes mais carenciados. Para esse efeito a NOVA **criou um Fundo de Apoio Social**, bastante robusto, que funciona supletivamente aos apoios do Estado, que são insuficientes. Está, também, a ser criado o **Gabinete de Igualdade de Oportunidades**, que zelará sobre este e outros aspectos da exclusão social. Acompanharei pessoalmente todo este processo, juntamente com os directores das Escolas e com os SAS.

###

**Queremos sempre, e só, servir a sociedade através do conhecimento.** Espero ter conseguido mostrar a importância que tem, para esse fim, a profunda transformação em curso na NOVA e os projectos que lhe estão associados e que determinarão certamente o seu **impacto futuro**. E a quem achar que isto é demasiado ambicioso, responderemos: **“e estamos só a aquecer”**.

Disse.

Obrigado.

JS