

PROGRAMA DE AÇÃO 2021-25

JOÃO SÀÁGUA



CANDIDATURA A REITOR
DA UNIVERSIDADE **NOVA** DE LISBOA

Lisboa, Maio de 2021

ÍNDICE

SEÇÃO 1 – VISÃO para a NOVA, ENQUADRAMENTO e APRESENTAÇÃO da CANDIDATURA

1.1.	VISÃO para a NOVA	1
1.2.	ENQUADRAMENTO	2
1.3.	APRESENTAÇÃO da CANDIDATURA	4

SEÇÃO 2 – ÁREAS DE MISSÃO

2.1.	O ENSINO	5
2.2.	A INVESTIGAÇÃO	9
2.3.	A INOVAÇÃO	13

SEÇÃO 3 – PLANO ESTRATÉGICO: PROGRAMAS TRANSVERSAIS

3.1.	DESENVOLVIMENTO dos <i>CAMPI</i>	20
3.2.	POLÍTICAS para o TALENTO	23
	3.2.1. Para os Estudantes	23
	3.2.2. Para os Académicos	25
	3.2.3. Para os Colaboradores	26
3.3.	A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	28
	3.3.1. No Ensino e Aprendizagem	28
	3.3.2. Na Ciência e na Inovação	31
	3.3.3. Na Vivência dos <i>Campi</i>	32
	3.3.4. Na Administração da Universidade	33
3.4.	A VIDA na NOVA	33
3.5.	A POLÍTICA DE INCLUSÃO	37
3.6.	GOVERNO e ALINHAMENTO ESTRATÉGICO na NOVA	43
3.7.	MONITORIZAÇÃO da QUALIDADE e COMUNICAÇÃO	47

SEÇÃO 4 – PLANO ESTRATÉGICO: PLATAFORMAS INTERDISCIPLINARES

4.1.	NOVA for the GLOBE	52
4.2.	NOVA SAÚDE	56
4.3.	NOVA IA&T	61
4.4.	NOVA HOSPITALIDADE e TURISMO	65

REFERÊNCIAS	69
-------------------	----

ANEXOS

ANEXO I – BALANÇO do MANDATO 2017-2021	71
ANEXO II – LEGISLAÇÃO PUBLICADA pela NOVA 2017-2021	121

SEÇÃO 1 – VISÃO para a NOVA, ENQUADRAMENTO e APRESENTAÇÃO da CANDIDATURA

1.1. VISÃO para a NOVA

*Consolidar a Universidade Nova de Lisboa (NOVA) como uma universidade **global** e **cívica**.* Esta é a minha visão para a NOVA nos próximos 4 anos.

A NOVA será uma universidade **global** porque, nas suas áreas estratégicas, o seu ensino e a sua investigação decorrerão em ambientes genuinamente internacionais do mais elevado nível.

A NOVA será uma universidade **cívica** porque, nas suas áreas estratégicas, toda a sua atividade estará profundamente comprometida com o desenvolvimento sustentável da sociedade, da cultura e da economia da região onde está inserida, do país, da Europa e, ainda, dos países de língua oficial portuguesa.

O **ensino** é genuinamente internacional quando: o perfil dos *docentes* é, ele próprio, internacional; o corpo dos *alunos* integra diversas nacionalidades e culturas, de modo a garantir uma comunidade estudantil diversa e inclusiva; os *curricula* dos ciclos de estudos, bem como as matérias ministradas nas unidades curriculares, refletem, de modo apropriado, o estado atual dos conhecimentos; as *competências* que os estudantes talentosos e persistentes adquirem são adequadas à obtenção, ou criação, de trabalho digno e bem remunerado em ‘qualquer parte do mundo’; os *métodos de ensino/aprendizagem* são inovadores, nomeadamente, envolvendo resolução de problemas, trabalho em equipa, desenvolvimento de projetos e uma ‘mistura’ adequada do elemento presencial, do trabalho de campo e da transformação digital; envolve uma *ligação à investigação* ajustada ao nível do ciclo de estudos; envolve uma *ligação à sociedade*, e, em particular, às empresas, ajustada ao nível do ciclo de estudos; inclui *mobilidade* real do estudante (ERASMUS ou outra) ou ciclos de estudos conjuntos com outras universidades de referência; há apoio institucional da universidade – por exemplo, através de um ‘Gabinete de Colocações’ – na *inserção de estudantes na vida ativa*, tanto a nível nacional, como a nível internacional; quando está criada, e tem atividade relevante, a *Comunidade dos Alumni* e esta é parte integrante da comunidade da universidade, que inclui ainda professores, investigadores, colaboradores e parceiros empresariais e outros.

O ensino decorre ao mais alto nível quando todos estes parâmetros que o tornam genuinamente internacional se concretizam com um nível de excelência equiparado ao das melhores universidades do mundo e, em particular, das europeias.

A **investigação** é genuinamente internacional, e de grande nível, quando: as *agendas* de investigação dos diversos grupos de académicos estão alinhadas com as

agendas europeias e mesmo globais do conhecimento – no Séc. XXI estas agendas ou são hiperespecializadas, ou são marcadamente interdisciplinares, ou ambas, e estão alinhadas com a produção de conhecimento relevante para o desenvolvimento sustentável; os *grupos* de investigação estão inseridos em redes internacionais de referência, com as quais partilham: agenda, conhecimento, financiamento, projetos, publicações e, por vezes, infraestruturas; o número de publicações *per capita* e o seu impacto académico normalizado é pelo menos 30% superior à média mundial; a captação de financiamento competitivo internacional *per capita* é pelo menos 20% superior à média europeia.

Para ser *cívica*, isto é, para estar profundamente comprometida com o desenvolvimento sustentável da sociedade, da cultura e da economia, uma universidade deve: não excluir das suas atividades core, em particular do seu ensino, ninguém com vontade, talento e persistência; ter agendas de inovação colaborativas com os diversos setores da sociedade – empresas, setor público, setor social, entidades culturais e grupos cidadãos; ser um instrumento de coesão do território; aumentar a capacidade exportadora do país; contribuir para a preservação e valorização do património material e imaterial do seu país e região; ser agente de grande importância na disseminação e criação cultural; promover e participar em debates sobre as grandes questões políticas e sociais; e intervir socialmente com o seu conhecimento e recursos para melhorar as condições, processos e estruturas sociais.

É, pois, uma visão muito ambiciosa que tenho para a NOVA, nos próximos 4 anos.

1.2. ENQUADRAMENTO

Na terceira década do Séc. XXI, e certamente nas décadas vindouras, as universidades que verdadeiramente contam tentam assumir, de formas diferentes e ajustadas à sua inserção geoeconómica e aos seus recursos, este projeto de serem globais e cívicas. Em Portugal, quando me candidatei há 4 anos, não era frequente ouvir dos dirigentes universitários uma versão deste projeto; hoje, felizmente, ele é expresso por muitos.

Mas, *protagonizar* verdadeiramente um projeto desta natureza não é simples, nem fácil.

Desde logo, porque o projeto de ser uma universidade global e cívica decorre em contexto competitivo: as universidades competem entre si por recursos, talento, alunos, parcerias com empresas, entre várias outras coisas. De facto, essa competição estende-se às empresas: muitas empresas, hoje, são centros de conhecimento e não só não precisam das universidades para criar mais conhecimento e inovação – precisarão dos

seus alunos, mas não, digamos, do seu conhecimento residente –, como competem com elas para financiamentos do mais diverso tipo.

Depois, e dependente da sua situação geoeconómica, as universidades inseridas em sociedades em que a consciência de vários dos seus setores e, em particular, do setor económico, não seja ainda a da criação de cadeias de valor baseado em conhecimento – mas antes, por exemplo, em mão-de-obra barata – não encaram as universidades como ‘parceiros para negócio’. Trata-se, naturalmente, de um erro muito grave, mas mesmo em Portugal o tecido socioeconómico ainda o comete amiúde.

Estamos, hoje, num mundo amplamente, embora não ainda totalmente, globalizado, mas não chegámos lá – e, em particular, as universidades não chegaram lá – todos no mesmo estado. Há regiões do globo, da sociedade, e até culturas, em que os recursos disponíveis – desde a educação, ao capital, ou à tecnologia – são muitíssimo mais poderosos que noutras regiões; e, por isso, o ‘cluster’, chamemos assim, de entidades, pessoas e capital associados a esses recursos mais poderosos, mesmo quando, tirando partido da globalização, ‘viaja’ para outras zonas do globo tem uma enorme vantagem competitiva. Para me centrar só nas universidades – embora a questão mais crítica seja, certamente, com o capital e as empresas – basta um exemplo: Harvard tem condições de partida para exercer a sua atividade, ou para criar um campus ‘crossborder’ que nenhuma universidade portuguesa pode esperar ter na próxima década. Não há aqui, seria escusado dizê-lo, nenhuma crítica ou queixa. É, simplesmente, algo com que tem que se contar.

A NOVA é uma universidade pública portuguesa, orgulhosamente europeia, resolutamente distribuída por quatro municípios da região de Lisboa, virada a sul, por opção, e com responsabilidades institucionais, variadas, assumidas e várias vezes reiteradas, para com os países de língua oficial portuguesa. Está, como todas as universidades públicas portuguesas, subfinanciada pelo Orçamento Geral do Estado – o que não é tanto uma opção do Governo, mas mais uma condição do país.

Para protagonizar o seu projeto como universidade do futuro, no contexto que é o seu, a NOVA deve: ser possuidora de conhecimento residente robusto e de ponta, nas suas áreas estratégicas; ser inclusiva e aberta à sociedade; ser um lugar de experimentação *par excellence*, assumindo o risco de inovar; preferir sempre colaborar a competir; estabelecer parcerias para o desenvolvimento, sólidas e profundas, nacionais e internacionais, com todo o tipo de parceiros, académicos, empresas, sociais, culturais, e outros; atrair talento; recompensar o mérito; captar múltiplos financiamentos; competir com lealdade, mas vigorosamente; ser defensora e promotora intransigente dos valores europeus.

Por fim, no que respeita a parcerias académicas nacionais, ou mesmo a formas mais permanentes de associação, a NOVA deve considerar a complementaridade das áreas de conhecimento relativamente às suas próprias, e a importância estratégica destas áreas; e, territorialmente, deve virar-se para a região da Grande Lisboa e para o sul do país.

1.3. APRESENTAÇÃO da **C**CANDIDATURA

A presente candidatura assume um compromisso de continuidade com a visão estratégica do anterior mandato, tal como esta foi descrita, primeiro, no meu Programa de Ação 2017-21 (Sàágua, J., 2017) e, depois, adaptada e desenvolvida no Plano Estratégico 2020-2030 (**PE**) da Universidade NOVA de Lisboa (NOVA, PE, 2019).

Mas, dada a Visão que apresentei e o contexto que descrevi, é óbvio que continuidade não significa aqui ausência de mudança. Trata-se, precisamente, de consolidar um notável processo de transformação, muito ambicioso, e prolongado, que começou com a passagem da NOVA ao regime fundacional, em 2017, e visa fazer dela uma universidade de referência internacional, desde logo na União Europeia, e com grande impacto no desenvolvimento do país, na Europa e noutras regiões do globo onde nos ligam laços históricos.

Assumo, pois, como veículos dessa transformação quer os **6 Programas Transversais**, quer as **4 Plataformas Interdisciplinares**, que constituem o núcleo do **PE**. E, sobre cada um deles, formulo, a 4 anos, um conjunto de **propostas** que me comprometo concretizar, através de iniciativas diversas. São um total de **57 propostas**. É óbvio que um plano a 10 anos, como o **PE**, não pode ser realizado em 4; por isso, ao formular as propostas que aqui apresento, e não outras, tive que fazer escolhas, nem sempre fáceis. Mas, são aquelas que me pareceram mais adequadas à situação da NOVA e ao contexto do país e da Europa.

A transformação que proponho reflete-se, de forma direta, sobre as três áreas de missão da NOVA: ensino (seção 2.1.), investigação (seção 2.2.) e inovação (seção 2.3.). E é relativamente a estas áreas que começo por posicionar o meu Plano de Ação. Posso sintetizar em poucas palavras a *mensagem chave* que associo a cada uma delas. *Ensino*: empregabilidade digna e com futuro em qualquer parte do mundo. *Investigação*: interdisciplinaridade e produção de conhecimento associado ao desenvolvimento sustentável. *Inovação*: baseada em conhecimento e criando diretamente valor económico e social.

Depois, faço propostas a 4 anos para a concretização dos Programas Transversais do **PE**: o desenvolvimento dos *campi* (seção 3.1.); a política para o talento (seção 3.2.); a transformação digital (seção 3.3.); e a vida na NOVA (seção 3.4.).

A pandemia COVID-19 veio agudizar desigualdades e vulnerabilidades sociais que nenhum cidadão e nenhuma instituição pública podem ignorar. Desenvolvi, por isso, com especial cuidado a seção relativa à “Política de Inclusão Social” que proponho para a NOVA (seção 3.5.) e que já começou a ser concretizada.

Assumir um projeto desta magnitude, implica necessariamente propor uma maximização da eficiência da operação da NOVA, através de uma reformulação do alinhamento estratégico dentro da universidade, reformulação que vai até ao seu governo (seção 3.6.).

É impossível querer ter sucesso neste projeto para os próximos 4 anos e não ter uma preocupação estratégica com a monitorização da qualidade, com o cumprimento das metas, bem como com a comunicação, interna e externa (seção 3.7.).

Deve ser deixado claro desde o início deste Plano de Ação que ele é uma proposta individual, mas só pode ser realizado em equipa. Como alvo, ele supõe a grande equipa – ‘grande’ em todas as aceções positivas – que é a comunidade de toda a NOVA, académicos, estudantes e colaboradores. Ao nível da coordenação e desenvolvimento, o Plano de Ação supõe a equipa que comigo trabalha diretamente, a equipa reitoral, que é grande pelo talento e dedicação, a quem estou muito devedor e grato, e com a qual pretendo, se for eleito, continuar o trabalho apenas começado no mandato anterior.

SEÇÃO 2 – **ÁREAS DE MISSÃO**

2.1. **O ENSINO**

A *raison d'être* da NOVA, como de qualquer universidade, mais ainda se for pública, são os estudantes e, por isso, o ensino. É óbvio que a investigação e a inovação são, respetivamente, a marca da excelência e da vitalidade de uma universidade, no que respeita à sua capacidade de criar novos conhecimentos e respetivas aplicações socialmente úteis. Mas, um laboratório ou, se quisermos, um grande laboratório, pode também criar e aplicar conhecimento. Muitos fazem-no com sucesso. Ensinar estudantes é com a universidade.

No seu **PE**, a NOVA estabeleceu como um dos seus objetivos estratégicos: *“Capacitar os estudantes com conhecimento e competências que lhes permitam construir com sucesso uma carreira em qualquer parte do mundo”* (PE, 2019, p. 33). E para garantir que maximizava a excelência, bem conhecida, da sua oferta curricular, a NOVA criou um programa transversal, o *Programa Learning@NOVA* (cf. PE, 2019, pp. 52-55). Este programa *“foca-se na oferta formativa da NOVA, nos seus Ciclos de Estudo (1^{os}, 2^{os} ou 3^{os} Ciclos) e na Formação não Conferente de Grau (com particular atenção para a formação ao longo da vida)”* (PE, 2019, p. 52).

O *Programa Learning@NOVA* tem como missão: *“Apoiar a NOVA na adoção de uma política diversificada, mas coordenada, que garanta a manutenção da sua oferta educativa na ‘linha da frente’ das universidades europeias, a manutenção da sua prestação de serviço público de topo, e que tire o melhor proveito possível das oportunidades criadas pela necessidade crescente de formação universitária que responda adequadamente aos desafios do mercado de emprego do Século XXI”* (PE, 2019, p. 54). E tem como objetivos: *“proceder a uma avaliação periódica quadrienal da oferta*

formativa da NOVA, considerando (...) a política de ensino em inglês, a sustentabilidade financeira da oferta e as oportunidades de novas formações; definir um conjunto de iniciativas a implementar, que resultem da avaliação efetuada, bem como os recursos necessários e o calendário da sua implementação; e, ainda, apoiar as Unidades Orgânicas na implementação das medidas definidas” (PE, 2019, p. 55).

Por razões diversas, este programa não começou sequer a ser desenvolvido no âmbito do meu anterior mandato. Entendo, por isso, que, nos próximos 4 anos, há que proceder à primeira avaliação periódica quadrienal da oferta formativa da NOVA, definir iniciativas que resultem dessa avaliação e começar a implementá-las.

Neste âmbito, considero prioritárias, para o próximo mandato, três componentes da oferta formativa da NOVA. A componente relativa à *preparação dos alunos*, enquanto cidadãos europeus, com vista a proporcionar-lhes *condições de empregabilidade numa sociedade global* e as componentes relativas quer à *maximização da coerência da oferta formativa* da NOVA vista globalmente quer à sua *internacionalização*.

O trabalho feito, em simultâneo, sobre estas três componentes levará à atualização do portfólio da NOVA, ao desenvolvimento da relação da NOVA com os seus parceiros e com a sociedade, posicionando-a melhor no Espaço de Ensino Superior Europeu. Os procedimentos subjacentes a esse trabalho devem privilegiar o diálogo interdisciplinar e a colaboração entre UO, contribuindo para uma Universidade diversa e inclusiva.

A componente relativa às *condições de empregabilidade* será referida na, seção 3.2., a propósito do *Programa Talent@NOVA*, nas Propostas 15 e 16, e, por isso, não a abordo aqui. Quanto às outras duas componentes, estas são as minhas propostas para os próximos 4 anos.

PROPOSTAS PARA 2021-25

Proposta 1. Para ‘Learning@NOVA’ 2021-25. Maximização das sinergias (e consequente eliminação das redundâncias) na oferta formativa da NOVA (mais crítica nos Mestrados e na formação não conferente de grau).

Esta componente passa por fazer um levantamento exaustivo da oferta formativa, particularmente a nível de 2º ciclo e não conferente de grau, para que se possam identificar as redundâncias e trabalhar com as UO no sentido de as eliminar e as substituir por cooperação interdisciplinar na oferta conjunta dos programas existentes. Este levantamento exaustivo materializar-se-á em *quatro* Livros Brancos sobre a oferta curricular da NOVA, um sobre cada um dos 3 Ciclos de Estudo (Licenciaturas, Mestrados e Doutoramentos) e um sobre a formação não conferente de grau.

Na maximização das sinergias a transformação digital do ensino, para *blended learning*, será muito útil – por exemplo, garantindo a disponibilidade de conteúdos *stand alone* numa plataforma digital, o que os torna acessível a todo o tempo e em qualquer lugar, e reduzindo o problema da compatibilização de horários às aulas práticas, que,

mesmo assim, poderão beneficiar de *smart classrooms*, nas quais uma parte dos estudantes está presente e outra online, mas participando em tempo real. Isto permitirá, por exemplo, que uma unidade curricular seja dada na FCT, na Costa da Caparica, e participada em tempo real por um estudante da FCSH que está em Campolide.

A assunção da Proposta 1 vai permitir racionalizar recursos docentes e não docentes e, por isso, melhor aproveitar os recursos humanos da NOVA, nomeadamente, permitindo mais tempo para a investigação ou para a inovação, ou desdobramento de tempos e mais apoio aos estudantes, ou, ainda, a criação de nova oferta com os mesmos recursos.

Proposta 2. Para ‘Learning@NOVA’ 2021-25. Aumento de internacionalização da oferta formativa da NOVA.

A internacionalização deve atrair estudantes estrangeiros de elevado talento, posicionando-se estrategicamente em geografias relevantes, deve fazer parcerias com organiza com impacto e deve afirmar a marca NOVA. Mas, a internacionalização deve atrair diversidade de forma inclusiva – por exemplo, ao alargar a oferta em Inglês não deve excluir a capacidade de atrair estudantes lusófonos. Deve ainda trabalhar a interdisciplinaridade curricular, introduzir matérias muito inovadoras a par de matérias ‘clássicas’, para garantir as formações transversais referidas acima, na Proposta 1.

A assunção da Proposta 2, deve materializar-se, nos próximos 4 anos, na existência de pelo menos 20% das licenciaturas, 40% dos mestrados e 80% dos doutoramentos oferecidos em inglês. A formação não conferente de grau ajustará a língua de ensino às necessidades da procura.

Proposta 3. Para ‘Learning@NOVA’ 2021-25. Definição e implementação de uma política transversal à NOVA sobre MOOC e ENSINO À DISTÂNCIA.

Para esta proposta, a minha hipótese de partida é propor à NOVA que toda a proposta da NOVA conferente de grau – salvo raríssimas exceções que terão de ser muito bem fundamentadas – é presencial, mesmo que tirem partido de toda a tecnologia digital disponível. O uso dos MOOC e do ensino à distância, a desenvolver de forma coerente para aumentar o alcance nacional e sobretudo internacional da formação da NOVA, ficará reservado para formações não conferentes de grau, mesmo que algumas destas formações possam vir a ‘dar créditos’ (ECTS) que podem ser depois creditados em formações conferentes de grau (muito especialmente mestrados), mas correspondendo sempre a ‘partes’ do ciclo de estudos conferente de grau.

A combinação das propostas 1, 2 e 3, deve permitir à NOVA aumentar, em 4 anos, 70% o número de estudantes estrangeiros inscritos (isto é, de 3722¹ para 6327) e em 20% o número total de estudantes (isto é, de 22478 para 26974), tendo consequências muito positivas no desempenho da sua missão e, simultaneamente, na receita, sem aumentar desnecessariamente a despesa (ver Anexo I, pp. 81-82).

¹ Dados relativos a 31 de dezembro de 2020.

No âmbito do *Programa Learning@NOVA*, estão já previstas 8 iniciativas para o próximo mandato:

– **Abertura do Campus NOVA Cairo** onde serão oferecidas 5 licenciaturas da NOVA, com um ano-zero que inclui formação interdisciplinar nas áreas de Data Science, Gestão e Tecnologia, a que se seguem os três anos regulares de cada uma das Licenciaturas. Este programa inclui a entrada anual de 300 alunos para Gestão, 100 para Gestão de Informação; 100 para Matemática Aplicada - Gestão de Risco, 100 para Engenharia Industrial, e 100 para Engenharia Ambiental. *Em steady state*, esta iniciativa pode gerar €5,5M, por ano, para a NOVA. Este Campus servirá de piloto para o trabalho conjunto de 3 UO na oferta das 5 licenciaturas (ver Anexo I, p. 109).

– **Alargamento do Programa Pré-Universitário, ‘SUPERNOVA’**, a Universidades Europeias de topo. Este é um programa de treino desenhado para alunos de fora da União Europeia que permite aos candidatos com bom desempenho a entrada imediata nas Licenciaturas da NOVA, pagando propinas de mercado, competitivas em termos internacionais. Até este momento tivemos candidatos de 75 países e recrutámos alunos de 45 (ver Anexo I, p. 105). A ideia é permitir que o programa, a funcionar na NOVA, seja também ‘porta de entrada’ para Universidades de topo na Bélgica, Holanda, Reino Unido, França e, possivelmente, Espanha e Dinamarca (uma por país). Com o acesso a estas outras universidades europeias, a procura deste programa pode chegar às várias centenas de estudantes, tendo também um excelente efeito reputacional para a NOVA. Com o aumento da procura, mantendo uma turma presencial de 70 candidatos, pretendemos alargar a oferta online deste programa, num projeto piloto de excelência tecnológica digital, que sirva de modelo para a Universidade.

– **Trabalhar com a FCSH no sentido de oferecer uma licenciatura em inglês de banda larga em Ciências Sociais**, um programa interdisciplinar no qual os alunos escolhem uma especialização no último ano que lhes permite seguir um programa de Mestrado onde podem aprofundar uma área específica de inovação e intervenção sociais, e profissionalizar-se. A procura para este programa tem sido bem identificada nas candidaturas do SUPERNOVA e em casos bem-sucedidos oferecidos, por exemplo, na VUB (Bélgica).

– Oferta de uma **licenciatura internacional conjunta, de banda larga, focada na sustentabilidade**, com as **Universidades de Évora e do Algarve**, permitindo aos alunos mobilidade de um ano em cada um dos *Campi*. O Campus de Évora terá um currículo dedicado à Terra e ao Património; o do Algarve ao Mar e ao Turismo, e o da NOVA à Sociedade e à Tecnologia. O currículo desta licenciatura será totalmente internacional e focado no conhecimento associado e subjacente aos *ODS da Agenda 2030 da ONU*², ao *Green Deal*³ e ao *Next Generation EU*⁴.

² United Nations, 2015.

³ União Europeia. Comissão Europeia, 2019.

⁴ União Europeia. Comissão Europeia, 2020.

-
- Criação de uma **plataforma internacional online sob marca NOVA que ofereça formação não conferente de grau em todos os continentes**, incluindo a formação já oferecida nas várias UO e outra que venha a ser criada no âmbito da Proposta 1.
 - Criação de um **Mestrado Internacional Interdisciplinar** (envolvendo várias UO) **em Liderança Diplomática para a Sustentabilidade**, em parceria com uma Universidade de referência dos EUA.
 - Criação e implementação de uma oferta de **formação não conferente de grau para professores do ensino secundário**, em associação com escolas secundárias públicas e privadas, com vista à capacitação desses professores para a introdução dos temas da sustentabilidade – do ambiente às questões sociais – no curriculum das escolas secundárias. Esta iniciativa, a desenvolver em colaboração com o Ministério da Educação, envolverá várias, ou mesmo todas, as UO da NOVA.

Outras iniciativas, no âmbito das Propostas 1, 2 e 3, irão naturalmente acontecer.

2.2. A INVESTIGAÇÃO

O PANORAMA EUROPEU

O novo programa quadro que entrou em funcionamento este ano, Horizonte Europa, é o principal programa de financiamento da UE para a investigação e inovação e possui um orçamento de €95.500 M para o período 2021-2027.

Este programa quadro é bastante ambicioso e está muito relacionado com o pacto ecológico europeu, as alterações climáticas assim como os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU sempre com o objetivo de impulsionar a competitividade e o crescimento da própria UE. O programa visa facilitar a colaboração e reforçar o impacto da investigação e inovação no desenvolvimento, apoiar o desenho e implementação das políticas da UE, ao mesmo tempo que enfrenta os desafios globais.

O PANORAMA NACIONAL

O financiamento nacional, a cargo, sobretudo, da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FC&T, I.P.) vai exatamente na mesma direção do financiamento europeu. No atual contexto, quase pós-pandemia, devem ser referidos os financiamentos previsto no Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), na Componente 5, para as “*agendas de conhecimento e inovação*” – em particular, para as *agendas/alianças mobilizadoras para inovação empresarial* (€558M) e para as *agendas/alianças verdes para a inovação empresarial* (€372M) – e que irão naturalmente aproximar investigação fundamental e empresas, via inovação baseada em conhecimento científico.

Também no âmbito nacional, os fundos estruturais regionais, do PT2030 têm previsto algum financiamento (variável consoante as regiões) para a investigação, sob a forma de recurso humanos (investigação e doutoramentos) e de financiamentos de laboratórios e outro equipamento ‘pesado’.

REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE INVESTIGAÇÃO NA NOVA

A investigação é um dos 3 pilares fundamentais da Universidade e, como tal, representa um dos seus maiores ativos. Para além de todos os indicadores científicos alcançados nos últimos 4 anos, é de salientar duas medidas que contribuíram para um posicionamento estrutural e estratégico da área de investigação da NOVA, respetivamente (ver Anexo I, p. 90):

1. Constituição da *Divisão de Apoio à Investigação* (DAI), que engloba 3 unidades:
 - Unidade de Financiamento e Estratégia Científica;
 - Unidade de Gestão de Projetos e Contratos;
 - Unidade de Gestão de Informação Científica.
2. Criação do *Conselho Estratégico de Investigação* (CEI).

– O CEI é um órgão consultivo do Reitor e tem por objetivo promover investigação em áreas interdisciplinares e proporcionar condições ideais para uma investigação colaborativa com mais impacto, alinhadas com a Agenda Europeia para o Conhecimento e para a Inovação, assim como com a Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável.

– O CEI é presidido pelo Vice-Reitor para a Investigação, que preside, e por representantes de todas as UO da NOVA reconhecidos pela sua competência na área da investigação científica e tecnológica.

DESENVOLVIMENTO DA INVESTIGAÇÃO DA NOVA NOS ÚLTIMOS 4 ANOS

A NOVA acolhe atualmente 39 Unidades de Investigação e Desenvolvimento (UI&D), 24 das quais representam parcerias entre a NOVA e outras instituições nacionais. No seguimento do processo de avaliação internacional promovido pela FC&T, I.P. no período 2017/2018, **92% dos centros de investigação da Universidade obtiveram a classificação de Excelente e Muito Bom**, o que é uma melhoria significativa face à avaliação anterior ocorrida em 2013/2014 (76%), e um resultado que se situa muito acima do desempenho médio nacional (ver Anexo I, p. 90).

Quanto ao desempenho em *projetos de investigação*, entre o período 2014-2017 e 2018-2021, houve um **aumento extraordinário no número de projetos** aprovados para financiamento. Em particular, ao nível do programa Horizonte 2020, que foi a aposta estratégica da NOVA, o número de projetos financiados mais que duplicou, o que permitiu um aumento do montante de financiamento obtido de **€7,1M** no período

2014-2017 para cerca de **€22,2M** no período 2018-2021. Em termos de financiamento proveniente da FC&T, I.P., a NOVA obteve aprovação para 228 projetos entre 2018-2021, num montante global de cerca de **€32M**. Quanto ao PT2020, o valor financiado passou de cerca de **€3,8M**, entre 2014-2017, para cerca de **€13,8M** no período seguinte (ver Anexo I, p. 91).

Aumentou também o número de bolsas ERC, as mais competitivas que a UE põe a concurso, tendo já sido obtidas até hoje **22 bolsas** (em 2017 eram 13) num montante global de mais de **€33M** para a Investigação na NOVA. No período 2018-2021 foram financiadas 9 bolsas ERC, das quais 7 na NOVA e 2 na NOVA.id. (€14M vs €300K). No período anterior (2014-2017), embora tivesse sido financiado o mesmo número de bolsas (9), existia maior número de bolsas no instituto de interface *NOVA.id.* (€4,5M vs €8,3M) (ver Anexo I, p. 92).

Em 2019, a FC&T, aprovou o novo regulamento dos Laboratórios Associados⁵, e no ano de 2020 foi lançado concurso para apresentação de propostas de criação de novos Laboratórios Associados ou de renovação dos já existentes, para o qual a NOVA participou com 11 propostas. Em 2021, a NOVA viu aprovada a sua **participação em 10 Laboratórios Associados** (taxa de aprovação de 91%), correspondendo a 25% de todos os Laboratórios Associados aprovados, sendo a instituição coordenadora de três deles. Com esta participação, a NOVA obtém um financiamento anual de ~5M €/ano para o período 2021-2025 (ver Anexo I, p. 92).

Considerando agora as *publicações indexadas da NOVA*, verifica-se que estas têm crescido de forma consistente. Em 2017, houve 2440 publicações em todas as áreas, e em 2020 o número total foi de 2993⁶. Por outras palavras, houve um **aumento de 23% do volume das publicações anuais da NOVA nos últimos 4 anos**. O impacto normalizado da produção científica em 2019 foi de 1,36, ou seja, a **NOVA é citada 36% acima da média mundial**. Em 2017, esse impacto foi de 1,28, o que mostra que a NOVA está, definitivamente, no caminho certo. (ver Anexo I, pp. 95-96).

As publicações em coautoria internacional também aumentaram, constituindo no período 2017-2020 cerca de **50% das publicações anuais da NOVA**, enquanto no período 2013-2016 nunca foi superior a 46,9%. A NOVA apresenta **1.80 de impacto normalizado na sua produção em coautoria internacional**, ou seja, 80% acima da média mundial, sendo este valor bastante estável ao longo do tempo. Comparativamente, a NOVA obtém 1.02 de impacto na sua produção exclusivamente com autores nacionais, o que demonstra a importância da participação em redes internacionais no aumento do impacto da produção científica (ver Anexo I, p. 96).

Foram ainda realizadas as seguintes 7 iniciativas:

⁵ Os Laboratórios Associados são instituições de I&D ou consórcios de instituições de I&D que assumem compromissos institucionais explícitos para a prossecução de objetivos de política científica e tecnológica nacional.

⁶ O número de publicações em 2020 é ainda preliminar e está em consolidação no sistema Pure, pelo que pode sofrer ajustes ao longo de 2021.

-
- 1 – Foi aprovado o regulamento da carreira de investigação científica (Anexo II);
 - 2 – Candidatura ao Emprego Científico Institucional (CEC-Inst), com os contratos financiados pela FC&T a 100% (para investigador) ou 50% (para professor), em 2018. Tratou-se de uma única candidatura para toda a NOVA, guiada para recrutar talento para as áreas relativas ao Desenvolvimento Sustentável (ODS da Agenda 2030), tendo sido concedidos 46 contratos;
 - 3 – Diversas e importantes iniciativas na área da Saúde, também no contexto da pandemia COVID-19, devidamente identificadas na seção 4.2., desta Candidatura (e no Anexo I, pp. 75-78);
 - 4 – Criação do NOVA Science Day, temáticos, abertos ao público, que decorreram nos anos de 2018, 2019 e 2020, tendo em vista a criação de sinergias interdisciplinares dentro da NOVA, apresentação dos resultados da investigação à sociedade e a disseminação e promoção da investigação gerada na NOVA;
 - 5 – Criação da revista NOVA Science, anual, e alinhada com o tema do NOVA Science Day;
 - 6 – Criação do portal público NOVA Research Portal, em 2019, que permitiu fornecer uma face pública à ciência na NOVA, amplificando o impacto internacional da produção científica realizada e aproximando a opinião pública da ciência da NOVA;
 - 7 – Disponibilização de ações de formação para investigadores da NOVA, nomeadamente na área do “*grant writing*” de candidaturas a projetos europeus e bolsas ERC.

PROPOSTAS PARA 2021-25

Proposta 4. Aumento da atividade de investigação. Medidas pelos indicadores referidos acima. Aumento de pelo menos 10% em qualquer um dos indicadores.

Algumas iniciativas, como o *Regulamento das Remunerações Adicionais*, associável a todos os projetos de investigação cuja fonte de financiamento o permita, e a criação do prémio INVESTIGADOR NOVA, tendo por objetivo a promoção do talento e o reconhecimento por parte da universidade do seu corpo de docentes/investigadores, estão já em fase de implementação. Outras, seguir-se-ão.

Proposta 5. Aumento da atividade de investigação interdisciplinar e associada a temas da sustentabilidade. Medidas pelos indicadores, referidos acima, agora indexados a temas de sustentabilidade. Aumento de pelo menos 20% em qualquer um dos indicadores.

O desenvolvimento das Plataformas Interdisciplinares *NOVA 4 the Globe* e *NOVA Saúde*, e as propostas a elas associadas (cf. nesta Candidatura, seções 4.1. e 4.2.), são os motores principais desta Proposta. O Prémio de Investigação Colaborativa Santander/NOVA, já com 14 anos de existência e agora direcionado para a sustentabilidade, tem-se revelado uma iniciativa muito relevante.

Proposta 6. Aumento do número de investigadores e de docentes ao abrigo das iniciativas nacionais no âmbito do emprego científico qualificado (CEEC-Inst) e associados.

No seguimento da candidatura referida acima, na iniciativa 2, coordenada pela Reitoria, fez-se, em Abril de 2021, uma segunda candidatura, também coordenada pela Reitoria, para 50 posições. Estas posições são estratégicas para a NOVA no seu todo pois têm por base os objetivos de sustentabilidade, sendo a alocação destes recursos prioritária para estas áreas. Foi também elaborado pela primeira vez um racional de distribuição e respetiva fórmula, com indicadores ponderados, de dimensão e produtividade, para alocar os contratos eventualmente concedidos a cada UO.

Estes concursos CEC-Inst têm periodicidade bienal, pelo que a NOVA tem como expectativa concorrer, de novo, em 2023 e 2025. Se nos 3 concursos agregados (2021, 2023 e 2025), a NOVA vier a ter 120 contratos, aumentará em 10% o número de investigadores e cerca de 30% o número de investigadores cujo trabalho estará associado a temas de sustentabilidade.

Proposta 7. – Promoção da ciência da NOVA.

Esta proposta será concretizada através das iniciativas 4, 5 e 6, acima referidas e que se irão manter e ampliar.

Uma nota ainda sobre a criação do Gabinete de Igualdade de Oportunidades, referido abaixo (seção 3.5., Proposta 31). Este Gabinete é de extrema relevância também para a investigação, pois, a partir de 2022, as propostas apresentadas aos financiamentos europeus têm de ter obrigatoriamente planos de igualdade de género, caso contrário os projetos não são elegíveis.

2.3. A INOVAÇÃO

É indiscutível que tanto o Ensino, como a Investigação Fundamental, têm, só por si, *grande valor social*; mas hoje as universidades globais e de grande impacto consideram que têm uma terceira missão: a criação de valor gerada através do trabalho conjunto com os vários setores da sociedade – empresas, instituições sociais, culturais e outras. A NOVA tem, por isso mesmo, no seu PE (cf. PE, 2019, pp. 61-63), um programa diversificado, abrangente e estruturado, o *NOVA Impact* e que consiste, exclusivamente, no desenvolvimento de agendas de inovação em colaboração direta com a sociedade.

Aqui, é importante ser claro sobre dois pontos: agenda e métrica do impacto.

A agenda de inovação não é feita pela Universidade. É feita pela sociedade. Nas suas múltiplas formas de estruturação, a sociedade encontra estrangulamentos ao seu desenvolvimento harmonioso e sustentável. São esses estrangulamentos que motivam uma intervenção que, no caso da NOVA, é sempre baseada em conhecimento produzido por nós, ou pelas redes nacionais e internacionais às quais pertencemos. E é em colaboração com os vários setores sociais referidos que se podem desenvolver soluções adequadas e bem-sucedidas.

Algumas das formas de alcançar estes objetivos são através do apoio à criação de novas empresas ou através de investigação colaborativa aplicada com grandes empresas, ou ainda através do desenvolvimento de soluções para questões sociais, seja através de novas tecnologias seja pela participação em projetos de inovação social.

Como saber se a nossa inovação ou a nossa intervenção social tiveram sucesso? Como medir o seu impacto? Tal como é a sociedade que faz a agenda é na sociedade que se mede o impacto. Por exemplo, criando empregos qualificados, aumento de exportações, aumento do valor acrescentado dos bens e serviços de uma dada região ou pela resolução de questões sociais ou ainda pela participação informada em processos de decisão política.

Dada a variedade de situações, tipos de problemas e equipas da NOVA envolvidas, é óbvio que o *NOVA Impact* é um programa transversal, multipolar e que inclui inúmeras iniciativas.

O QUE FOI FEITO

Deve ser dito que há 4 anos a NOVA estava numa fase muito inicial no que concerne à 3ª missão. Ao longo do meu primeiro mandato foi dado um forte impulso à criação deste ecossistema multipolar de transferência de conhecimento, inovação tecnológica e social, quer através da criação das infraestruturas necessárias ao seu desenvolvimento quer através da concretização de múltiplos projetos de transferência de conhecimento.

No que se refere à criação das infraestruturas essenciais à transferência de conhecimento, foi publicado um novo regulamento de Propriedade Intelectual que define procedimentos, partilha de benefícios e de responsabilidades para patentes, outra propriedade industrial e direitos de autor desenvolvidos em projetos de investigação.

Foi ainda publicado um regulamento que define critérios para atribuição do selo de NOVA *spinoff* e respetivos apoios, tendo sido também constituído o Conselho de Criação de Valor, órgão de aconselhamento ao Reitor nas matérias de Propriedade Intelectual e Transferência de Conhecimento, com representantes de todas as UO. Como braço operacional destas atividades, foi criado o Gabinete NOVA Impact na Reitoria que, em articulação com os restantes dois Gabinetes de Transferência de Conhecimento da NOVA, na FCT e no ITQB, operam em rede para apoiar os investigadores e docentes na proteção e transferência de conhecimento. Paralelamente, foi criado o Portal de Inovação da NOVA (a ser lançado em Junho de 2021), com informação detalhada do processo de

transferência de conhecimento e com as tecnologias e serviços avançados produzidos e disponíveis nas diferentes UO, permitindo um acesso centralizado ao portfólio de Inovação da NOVA e um contacto direto com os Gabinetes de Transferência de Conhecimento por parte de empresas ou outros interessados.

Relativamente a projetos integrados de transferência de conhecimento, destaco a participação da NOVA em 11 Laboratórios Colaborativos, liderando 3 deles em diversas áreas do conhecimento, bem como o arranque de diversos projetos cujas atividades contribuirão certamente para o Impacto da Universidade durante o próximo mandato, nomeadamente a reestruturação do Madan Parque, em articulação com a FCT, o arranque do Centro de Inovação Social, INNO, e o acordo para a criação de um centro de incubação para as ciências da vida em Oeiras.

Posso, assim, concluir que a larga maioria das atividades previstas no PE para 2019-21 foram concretizadas, garantindo as condições para projetar as atividades da NOVA na transferência de conhecimento e criação de valor económico e social para um nível de ambição muito mais elevado, permitindo a afirmação da NOVA como uma Universidade de Impacto.

No que se segue, dividi as propostas que faço para o próximo mandato em 3 áreas, com proximidade crescente ao mercado ou à sociedade, garantindo o reforço da criação de conhecimento com aplicação ao mercado/sociedade, a sua validação e posterior transferência.

PROPOSTAS PARA 2021-25

Proposta 8. *Para Cultura Transversal à NOVA de valorização do conhecimento. Fomentar as diversas atividades de valorização do conhecimento na NOVA.*

A valorização do conhecimento produzido numa Universidade inicia-se, precisamente, nas etapas da sua produção, garantindo, por um lado, o acesso por parte das equipas de investigação às necessidades do mercado e da sociedade desde a conceção dos projetos até à transferência do conhecimento, e, por outro lado, a formação dos investigadores em áreas relacionadas com o mercado, a inovação social e os processos de valorização do conhecimento, incluindo as componentes regulatória e de propriedade intelectual. Importa referir que estas medidas se aplicam maioritariamente aos projetos de investigação aplicada. É, assim, importante garantir que as atividades de investigação fundamental sejam devidamente apoiadas sem estarem necessariamente associadas a necessidades evidentes do mercado ou da sociedade. No entanto, a parte significativa do projeto de investigação da NOVA que possuem uma componente aplicada irão beneficiar em conseguir, desde um momento inicial, uma ligação a informação do mercado/sociedade e/ou que os seus investigadores possuam os conhecimentos relevantes para levar a cabo atividades de transferência de conhecimento.

Por outro lado, um dos maiores constrangimentos existentes à transferência de conhecimento está relacionado com o baixo grau de maturidade da tecnologia e do conhecimento no final dos projetos de investigação, o que limita a atratividade por parte

de grandes empresas ou outros atores. Esta dificuldade pode ser minimizada pela criação de mecanismos de financiamento a atividades de maturação de tecnologia e conhecimento, que são ainda inexistentes em Portugal e escassos a nível Europeu, ou então pelo favorecimento de transferência de conhecimento para *spinoffs*, onde essa maturação se pode efetuar com mecanismos próprios de financiamento.

Para dotar os estudantes, investigadores e docentes de conhecimentos em mecanismos de criação de valor, pretendo:

1 – Garantir que todos os estudantes da NOVA ao nível do mestrado têm formação em criação de valor e empreendedorismo, através do desenvolvimento de um curso multidisciplinar em *blended learning*, cobrindo temas como análise de mercado, inovação social, modelos de negócio, financiamento, liderança e propriedade intelectual, com projetos *hands on* a serem desenvolvidos por equipas de alunos de diferentes UO e agregando os melhores docentes da NOVA para cada uma destas áreas;

2 – Garantir que a maioria dos estudantes de doutoramento têm formação no 1º ano sobre criação de valor, expandindo o atual programa *SciencePreneur*, desenvolvido pela NOVA Impact em conjunto com a Escola Doutoral, e garantindo que os estudantes que irão elaborar dissertações em investigação aplicada conseguem definir métricas de impacto e criação de valor para os seus projetos;

3 – Criar um programa, novamente fruto da colaboração entre a NOVA Impact e a Escola Doutoral, para Investigadores Principais de projetos sobre criação de valor, com componente de formação e *coaching*, contribuindo para que os projetos de investigação aplicada consideram a componente da criação de valor e do impacto nos seus objetivos e métricas.

Estas três iniciativas são comuns ao *Programa Talent@NOVA*.

Para reforçar as estruturas e os processos de transferência de conhecimento da NOVA, pretende-se:

– Definir um Programa Trienal de Atividades de criação de valor, com respetiva monitorização anual e avaliação trienal do programa de atividades, tal como previsto no PE;

– Criar um *Innovation Council*, tal como previsto no PE, com participantes do meio empresarial e da sociedade, que contribua para uma melhor definição, validação e avaliação das atividades de promoção da criação de valor e interação com a sociedade, funcionando como órgão externo de aconselhamento ao reitor para estas temáticas e complementando o papel do Conselho de Criação de Valor;

– Alargar a rede de mentores da NOVA (<https://www.unl.pt/inovacao/nova-mentor-network>), criada para apoiar projetos empreendedores e *spinoffs*, e organizar eventos entre mentores, investigadores e docentes da NOVA responsáveis por cursos na área do empreendedorismo e criação de valor;

– Criar uma estratégia para valorização dos Direitos de Autor e tecnologias digitais da NOVA, incluindo software.

Finalmente, por forma a maximizar as possibilidades de transferência do conhecimento ir-se-ão:

- Desenvolver ações de divulgação das tecnologias, conhecimento e serviços já organizados e disponíveis na plataforma de Inovação da NOVA (a ser lançada em Junho de 2021), tais como eventos com empresas e outras entidades em áreas específicas do conhecimento, tais como “Tecnologias da NOVA para a Indústria Farmacêutica”, “Showcase de Projetos de Inovação Social” e outros;
- Manter e reforçar a presença digital das tecnologias, serviços avançados e conhecimento (via plataforma de Inovação da NOVA e outras plataformas) e reforçar os 3 gabinetes de transferência de conhecimento na NOVA (reitoria, FCT e ITQB) com recursos humanos qualificados e outros recursos;
- Criar um fundo de Provas de Conceito para apoiar projetos com potencial de comercialização ou impacto ainda dentro da Universidade, permitindo subir no TRL (“*Technology Readiness Level*”) do conhecimento criado na NOVA, facilitando a sua transferência para empresas ou outros atores.

Proposta 9. Criar novas interfaces entre a Universidade e empresas/sociedade e reforçar a presença nas interfaces atuais.

O papel das instituições de interface entre Universidades, Centros de Investigação, Empresas e Sociedade nas atividades de transferência de conhecimento e criação de valor tem vindo a ser reforçado, nomeadamente através de diversos programas governamentais de apoio a este tipo de instituições. Desde o lançamento destas iniciativas, a NOVA tem considerado prioritário o seu envolvimento nas instituições de interface em áreas estratégicas, principalmente pela participação em Laboratórios Colaborativos, concretizando as orientações definidas no PE. Nesse sentido, para o próximo mandato proponho reforçar essa participação, garantindo que as entidades nas quais participamos são efetivas unidades de transferência de conhecimento da NOVA e apoiando a criação de novas unidades em áreas estratégicas.

Em resumo, proponho:

- A criação, em conjunto com diversas instituições e empresas, de uma nova unidade de interface para questões regulatórias nas áreas da alimentação e/ou dispositivos de diagnóstico através da participação num projeto a ser submetido ao Programa de Recuperação e Resiliência;
- O reforço do papel das unidades de interface da NOVA na valorização do conhecimento, pela definição de protocolos com as instituições de interface do perímetro da NOVA;
- O apoio à criação de novos Laboratórios Colaborativos com liderança da NOVA em áreas estratégicas, tais como no Turismo/Gastronomia, através da Plataforma de Turismo e Hospitalidade, e no Património, através do Instituto de Artes e Tecnologia;

– O reforço do papel dos Laboratórios Colaborativos que já têm a nossa participação na valorização do conhecimento da NOVA, garantindo alinhamento estratégico e acompanhamento permanente.

Proposta 10. Apoio a Start-ups e Spinoffs.

O papel relevante das *start-ups* e, particularmente das *spinoffs* académicas na valorização do conhecimento é atualmente indisputável. Sabemos, a partir de diversos estudos, que as *start-ups* que têm o conhecimento na base do seu negócio empregam mais recursos humanos qualificados, crescem mais rapidamente e têm mais impacto do que a generalidade das empresas. Adicionalmente, as *spinoffs* académicas têm um papel fundamental na maturação das tecnologias e conhecimento desenvolvidos nas Universidades, garantindo a sua transferência para o mercado e a sociedade. Na NOVA temos já 18 *spinoffs* reconhecidas e quase uma centena de start-ups que nasceram no nosso ecossistema de inovação (ver Anexo I, pp. 99-100). No próximo mandato, e em linha com o que está definido no PE, pretendo não só reforçar estes indicadores, mas também garantir que a Universidade tem um papel ativo no apoio a projetos empresariais de base científica e tecnológica em áreas estratégicas ou áreas que necessitam de apoios particulares que neste momento não são disponibilizados por outras instituições.

Assim, proponho:

- A criação de uma unidade de incubação em Ciências da Vida e da Saúde em Oeiras, em articulação com as UO que possuem atividades nesta área e em parceria com a Câmara Municipal de Oeiras e as restantes entidades de investigação relevantes do concelho. Este projeto terá um modelo de funcionamento inspirado nas melhores práticas internacionais, garantindo financiamento às empresas suportadas e um vasto portfólio de apoios, incluindo possibilidade de incubação física com utilização de laboratórios construídos para o efeito;
- A criação de uma unidade de incubação e aceleração nas Artes, Património e Tecnologia, através do Instituto de Artes e Tecnologia e em parceria com diversos agentes, focada no apoio a novas ideias de negócio na interface das artes e do património com a tecnologia e também no apoio a empresas existentes acelerando o seu crescimento e internacionalização;
- O reforço do apoio a *start-ups* de base tecnológica pela criação de programas de incubação e aceleração no Madan Parque;
- A participação num projeto de incubação em Tecnologia ligada à Agricultura em Elvas;
- A criação, em conjunto com diversos parceiros, de um fundo de apoio a *start-ups* e *spinoffs*.

Proposta 11. Apoio de Inovação Social associada ao desenvolvimento de Cidades e Comunidades Sustentáveis e Inclusivas (ODS11).

Recentemente, e por iniciativa da Reitoria em parceria com diversas UO, e cofinanciado pela NOVA e pela CCDR-LVT, foi criado o *Centro de Inovação Social da NOVA* (INNO), tal como estava previsto no PE (cf. PE, 2019, p. 62), e que tem por missão estabelecer uma relação diferenciada e permanente, mas igualmente flexível e dinâmica, entre a NOVA e entidades de setores sociais com o objetivo de desenvolver, criar e melhorar estruturas e processos sociais, contribuindo para o desenvolvimento e harmonia social da população (ver Anexo I, p. 80).

No próximo mandato, é ambição do INNO:

- Estabelecer-se como unidade de transferência de conhecimento da NOVA na área Social, garantindo a aproximação dos investigadores aos agentes relevantes da sociedade;
- Organizar programas e concursos de inovação social com uma componente de formação em inovação e concursos de ideias para solucionar problemas sociais colocados pelos parceiros da NOVA;
- Garantir a multi e interdisciplinaridade das atividades do centro, procurando nas diversas UO da NOVA os especialistas, o conhecimento e eventualmente a tecnologia que pode ser colocada ao serviço do setor social para apoiar na resolução de problemas prementes.

SEÇÃO 3 – PLANO ESTRATÉGICO: PROGRAMAS TRANSVERSAIS

3.1. DESENVOLVIMENTO dos **CAMPI**



Figura 1. Proposta de desenvolvimento dos *Campi* da NOVA

O *Programa NOVA Campi 21* é certamente o mais ambicioso seja do ponto de vista do desenvolvimento infraestrutural da NOVA, seja do ponto de vista do financiamento que requer (na vizinhança dos €100M). É, por isso, um programa cuja execução se reveste de particular complexidade e cuja exposição a imprevistos constitui uma permanente vulnerabilidade. Não obstante, a cumprir-se, ou a cumprir-se em grande parte, permitirá um desenvolvimento extraordinário da NOVA, visto que, simultaneamente, instalará as suas UO em *campi* modernos, adaptados às exigências da atividade universitária no Séc. XXI, promovendo e apoiando transformações dos próprios projetos académicos das Unidades Orgânicas e da NOVA, e gerará, acabará por gerar, uma renda ou capital com os quais a NOVA poderá apoiar outros projetos que considere estratégicos. O essencial deste processo está já descrito no **PE** (cf. PE, 2019, pp.36-42) e no **Plano Geral de Valorização de Ativos Imobiliários** (PGVAI, 2019), e, por isso, não irei voltar a descrevê-lo. Contudo, algumas notas iniciais são oportunas.

Com a passagem da NOVA a fundação em 2017⁷, todo o património imobiliário passou para propriedade da Fundação que, simultaneamente ganhou autonomia para o gerir. Desde cedo tomei a decisão de gerir ativamente esse património colocando-o ao serviço do objetivo de fazer da NOVA uma Universidade Global e Cívica.

Essa gestão ativa assentou em 3 princípios:

- 1 – Todas as escolas da NOVA devem ter instalações adequadas ao Ensino e Investigação no Séc. XXI;
- 2 – Posicionar robustamente a NOVA como uma universidade da Área Metropolitana de Lisboa, e não exclusivamente na cidade de Lisboa, com 3 centralidades: “Lisbon Center” | Campolide; “Lisbon West” | Carcavelos/Oeiras; “Lisbon South” | Monte da Caparica; Trafaria;
- 3 – Desenvolver *Campi* abertos às comunidades e incentivadores do envolvimento com parceiros empresariais e a sociedade em geral e que sejam, eles próprios, sustentáveis e fatores de criação do desenvolvimento dos espaços urbanos onde se inserem e respetivas comunidades.

Estes princípios, conjugados com a situação patrimonial real da NOVA em 2018, deram corpo ao PGVAI para a década de 20-30, que, depois de uma primeira versão apresentada em setembro de 2019, foi aprovado em Conselho Geral e homologado em Conselho de Curadores em Outubro de 2020. O PGVAI serve, assim, de referencial a todas as iniciativas de valorização do património da NOVA.

Com vista à implementação dos projetos incluídos no PGVAI foi criada a Unidade de Desenvolvimento e Angariação de Fundos (DFU), prestadora de serviços de apoio e de capacitação às diferentes UO e à Reitoria. A DFU congrega a capacidade de gestão de grandes projetos, experiência na angariação de oportunidades de financiamento (campanha de *fund raising* privado, financiamento público e parcerias público-privadas), desenvolvimento de planos de financiamento e de negócio, estratégias de rotação de ativos e especialistas em criação de comunidade (e.g. ativação de rede *alumni*).

Este mandato foi, muito naturalmente, o de lançamento das bases de todos os projetos contemplados no PGVAI. Destacaria:

- A conceção e apresentação pública do plano urbanístico do Campus de Campolide que, para além de novos edifícios para a FCSH e IMS, contempla todo um plano de integração do *campus* na malha urbana da cidade e um *smart campus living lab*.
- O início do projeto de construção do novo *campus* da Faculdade de Ciências Médicas (NMS) em Carcavelos, desenhado para um novo modelo de Ensino de Saúde, cuja primeira pedra será já lançada em 2021 com o início da construção do edifício da Escola de Pós-Graduação (Ahed). Como outros marcos destacaria ainda a aprovação do projeto de arquitetura para o edifício da NMS e o lançamento da campanha de *fund raising* para a construção do *Campus* com um alvo de €50M.

⁷ Diário da República, 2017.

-
- O lançamento e início do desenvolvimento do projeto do *Innovation District* do Monte da Caparica. Como passos principais já alcançados destacaria: o papel da Universidade na liderança de um conjunto de proprietários e promotores privados na elaboração de um conceito comum para o desenvolvimento de 140 hectares vizinhos do *campus* da FCT e consubstanciado num plano mestre; a aprovação pela Câmara Municipal de Almada da antecipação das normas do novo PDM para a área do *Innovation District*; e a socialização política e comunicacional do projeto.
 - Três passos fundamentais no desenvolvimento de um Instituto de Artes e Tecnologia (IAT) a desenvolver em parceria com a Câmara Municipal de Almada no antigo Presídio da Trafaria: aprovação de um financiamento pela CCDR–LVT, aprovação de um protocolo com a CMA relativo aos direitos de superfície e gestão do espaço, aprovação de um projeto de arquitetura.

PROPOSTAS PARA 2021-25

Caso seja eleito, o próximo mandato assistirá à materialização (total ou parcial) de muitos destes projetos, como ilustrado na Figura 1 e sintetizado nas seguintes propostas:

Proposta 12. *Campus de Saúde e Sociedade em Carcavelos.*

- Inauguração do novo *Campus* de Saúde em Carcavelos, em Setembro de 2024;
- Passagem da NMS para Carcavelos;
- Passagem da Faculdade de Direito (NSL) para Carcavelos.

Proposta 13. *Campus de Campolide.*

- A concretização da alienação dos terrenos da Av. de Berna onde está instalada a FCSH;
- Início da construção do novo edifício da FCSH em Campolide;
- Início da construção do novo edifício da IMS em Campolide.

Proposta 14. *Património no Monte da Caparica.*

- Renovação do património edificado da FCT através de uma ambiciosa candidatura ao Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), envolvendo aspectos transversais (ex. eficiência energética) e melhoramentos específicos em edifícios e laboratórios;
- Construção de uma nova residência com capacidade para 500 estudantes;
- Melhoria das condições de vida no *campus* através, designadamente, do desenvolvimento de instalações desportivas, superfícies comerciais e espaços de lazer;
- Início do desenvolvimento do *NOVA Tech Grove*: o Parque Empresarial e Hub de Inovação a desenvolver no atual *campus* da FCT;

-
- Valorização do terreno da NOVA que não está ocupado pelo campus da FCT, cerca de 30 hectares, estabelecimento do modelo de negócio que lhe estará associado e início da implementação desse modelo;
 - Inauguração do Instituto de Arte e Tecnologia (na Trafaria).

Globalmente, as iniciativas que envolvem investimento serão financiadas por uma combinação de rotação de ativos, fundos próprios, *fund raising privado*, financiamento público e parcerias público-privadas.

3.2. POLÍTICAS para o TALENTO

Como refere o PE, “as pessoas são o recurso mais valioso da Universidade, aquele do qual depende, essencialmente, a qualidade do desempenho da sua missão. Para respeitar, reconhecer e desenvolver todo o potencial humano da NOVA, e para que este possa dar o seu contributo pleno para a missão da Universidade, é necessária uma política de atração e desenvolvimento do talento” (PE, 2019, p. 43). A NOVA estabeleceu como um dos seus objetivos estratégicos até 2030, “atrair e promover o melhor talento nacional e internacional nas suas várias vertentes: estudantes, académicos e colaboradores” (PE, 2019, p. 32).

Esta preocupação é transversal a toda a NOVA e a cada uma das suas UO. Por essa razão, o PE contém um ambicioso programa de atração e desenvolvimento de talento, o *Programa Talent@NOVA* (cf. PE, 2019, pp. 43-51). Trata-se de um programa estruturado, contendo 4 *subprogramas*, dedicados aos três corpos – alunos, académicos e colaboradores – que constituem a comunidade da NOVA. Conjuntamente os subprogramas incluem: 6 medidas para os estudantes; 8 medidas para os académicos, professores e investigadores; 3 medidas para os colaboradores. Na sua grande maioria, estas medidas foram já postas a funcionar, algumas poucas há já vários anos, e com assinalável sucesso. Contudo, nos próximos 4 anos será necessário dar particular atenção e colocar consideráveis recursos nas seguintes dimensões.

PROPOSTAS PARA 2021-25

3.2.1. Para os ESTUDANTES. Maximização das possibilidades de emprego digno.

Um emprego digno deve permitir, *inter alia*, trabalhar com satisfação, ganhar dinheiro suficiente para desenvolver um projeto de vida, contribuir para o bem comum. Hoje, uma formação que maximize as possibilidades de um emprego digno inclui, para

além das competências específicas ministradas na área de formação, competências sólidas transversais quer para assegurar a empregabilidade nacional e internacional, quer para apoiar a capacidade de criar o seu próprio emprego ou negócio. Considero que essas competências transversais são de dois tipos:

- i) Competências ‘duras’ nas áreas do digital (incluindo programação e uso de big data), da sustentabilidade (ambiental e social) e do empreendedorismo (incluindo desenho da ideia e modelo de negócio e seu financiamento e análise de mercado);
- ii) Competências ‘soft’ nas áreas da comunicação, argumentação e negociação.

Proposta 15. Para ‘Talentos Estudantes’ 2021-25.

Assegurar que todos os estudantes da NOVA terão, obrigatoriamente, formações adequadas ao ciclo de estudos em que estão inscritos, que lhes assegurem a possibilidade de adquirir as competências referidas em (i) e (ii).

A realização do *Objetivo 1*, envolverá, reformular parcialmente a oferta da *Escola Doutoral* (cf. PE, Talent@NOVA, Medida 4, 2019, p. 45) e manter e fortalecer as iniciativas para *Desenvolvimento do Empreendedorismo junto dos Estudantes* (cf. PE, Talent@NOVA, Medida 5, 2019, pp. 45-46). Mas, requer muito mais: uma reformulação parcial dos ciclos de estudo da NOVA, de modo a garantir a inclusão de módulos, possivelmente em *blended learning*, e aulas práticas que garantam que as referidas competências foram efetivamente adquiridas. Este aspeto será retomado, quando falar dos objetivos para o Ensino.

Uma vez realizado, o *Objetivo 1*, cobre, digamos, o ‘lado da universidade’. Mas, é ainda necessário cobrir, digamos, o ‘lado da sociedade’: saber quais são, e onde estão, os empregos, profissões e negócios do futuro.

A NOVA tem, desde 2011, o Observatório para a Inserção no Mercado de Trabalho (OBIPNOVA), que produz Relatórios de Empregabilidade, globais e por ciclos de estudo, da NOVA, com regularidade anual e trienal. Orgulho-me de o ter ajudado a criar, juntamente com o anterior Reitor, Professor António Rendas. Está previsto no atual PE, um desenvolvimento natural do OBIPNOVA, que ainda não ocorreu, que consiste na criação do Conselho que apoie prospectivamente a NOVA no que respeita a empregos e negócios de futuro, e respectivas competências por eles requeridas (cf. PE, Talent@NOVA, Medida 6, 2019, p. 46). Se for eleito, criarei rapidamente estes Observatório e Fórum, envolvendo especialistas da NOVA e especialistas estrangeiros (académicos e não académicos), bem como estudantes de todas as UO da NOVA.

Proposta 16. Para ‘Talentos Estudantes’ 2021-25.

Disponibilizar aos estudantes um *observatório permanente* e um *fórum anual* sobre empregos e negócios de futuro e garantir o envolvimento ativo dos estudantes em ambos.

3.2.2. Para os ACADÉMICOS. Atração, retenção e desenvolvimento de talento.

É conhecido, e dou como incontroverso, que o *Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU, Decreto-Lei, 205/2009, de 31 de agosto)* é insuficiente para assegurar a atração e a retenção do melhor talento nacional e de excelente (se não o melhor) talento internacional. Ciente desta situação, e tirando partido da passagem da NOVA a fundação pública, promovi a elaboração e publiquei, nos últimos 4 anos, um conjunto de *Regulamentos* destinados a permitir a contratação de professores e investigadores de carreira em condições muito mais interessantes para os contratados, do ponto de profissional e financeiro; distinguem, perfis de académicos (mais ligados à docência, ou à investigação, ou à inovação) assegurando-lhes serviço docente diferenciado e distinguem entre remuneração fixa e variável, prevendo ainda níveis remuneratórios superiores aos estipulados no *ECDU*.

Concomitantemente, promovi a elaboração e publiquei, também nos últimos 4 anos, um *Regulamento* que permite remunerações adicionais (sem teto definido) a professores e investigadores, consoante a sua capacidade de captar financiamento competitivo para a universidade. Toda esta arquitectura jurídica permite agora à NOVA ter uma política agressiva de captação e talento académico e uma política muito amiga e apoiante do talento captado, recompensando-o e retendo-o sempre que possível (Veja-se <https://www.unl.pt/nova/legislacao>).

Mas, sendo absolutamente necessária, não considerei que a simples criação desta arquitectura jurídica fosse suficiente. Por isso, solicitei a todas as UO da NOVA que me enviassem uma proposta de desenvolvimento do seu 'quadro' de recursos académicos para os próximos 5 anos, incluindo promoções e novas contratações. Essas propostas foram já discutidas e aprovadas em Colégio de Directores, em 24 de setembro de 2020.

Que falta ainda fazer na área da atração e retenção? Quatro coisas:

- 1– Identificar melhor novas áreas estratégicas de contratação, favorecendo eventualmente a interdisciplinaridade e o conhecimento científico relativo às questões do Desenvolvimento Sustentável. Esta é uma tarefa que solicitarei às UO. E promoverei, depois, o diálogo aberto e construtivo entre as UO, para conseguirmos complementaridades de recursos e concentrações adequadas, que promovam a especialização inteligente;
- 2– Acompanhar a execução das propostas desenvolvimento dos recursos académicos já aprovadas, garantindo o seu sucesso;
- 3– Assegurar o perfil internacional das novas contratações, desde logo a partir da elaboração dos editais, tirando bom partido dos regulamentos de contratação, avaliação e remuneração adicional de académicos já aprovados;
- 4– Recompensar os académicos da NOVA, com mérito e dedicação reconhecida, mas que ainda não chegaram ao topo da carreira, criando todas as condições para a sua promoção.

Donde:

Proposta 17. Para ‘Talento Académico’ 2021-25.

Levar a cabo uma renovação do corpo docente, garantindo novas contratações, de académicos de elevado talento e perfil internacional, em áreas estratégicas do conhecimento e, sempre que possível, com competências interdisciplinares e formação científica relevante para as questões do Desenvolvimento Sustentável.

Proposta 18. Para ‘Talento Académico’ 2021-25.

Apoiar, com todos os meios disponíveis a promoção de académicos da NOVA, com mérito e dedicação reconhecida.

Neste contexto, é relevante esclarecer que, estatutariamente, o impulso para abertura de concursos para contratações ou promoções é das UO (a proposta é feita pelos Conselhos Científicos e subscrita pelo Director), mas a aprovação da abertura dos concursos, do respetivo edital e do júri é do Reitor. Será, pois, em colaboração estreita entre Reitoria e UO que as *Propostas 17 e 18* poderão ser realizadas.

É certo que, para além de atrair e reter talento, há que apoiar, de formas diversas, o desenvolvimento profissional e a carreira do académico (docente ou investigador) contratado. O essencial desta tarefa compete, naturalmente, à UO na qual o académico realiza o seu trabalho; e as UO têm para isso toda a autonomia necessária. Mesmo assim, é possível, e muito útil, fazer nalgumas áreas um trabalho supletivo, mais centralizado, com ganhos de escala e pondo em comunicação os académicos das várias UO.

Isto é relevante tanto na área da inovação pedagógica – hoje, muito particularmente, no aumento das competências digitais para o ensino –, como na área das competências para a investigação (por exemplo, “grant writing”), como na área da inovação e criação de valor (por exemplo, estimulando e apoiando o empreendedorismo). O PE inclui medidas nestas três áreas (cf. PE, *Programa Talent@NOVA*, Medidas 7 a 12, 2019, pp. 48-49). Essas medidas representam iniciativas concretas que já estão a funcionar, e com notável sucesso, pelo que, se for eleito, irei apoiar, com muita convicção, a sua manutenção e desenvolvimento.

3.2.3. Para os COLABORADORES.*Especialização e internacionalização do perfil profissional.*

É difícil exagerar, hoje, a importância do papel dos profissionais não académicos do Ensino Superior, para o desenvolvimento e competitividade das universidades e para o cumprimento da sua missão. Mais que nunca, é necessária informação sofisticada, vinda de diversas fontes e versando sobre todos os aspetos da atividade das universidades, e é necessário tratar, organizar e disponibilizar essa informação com grande qualidade, para que possa servir de suporte à decisão, aos mais diversos níveis da gestão universitária. Mais do que nunca, é necessário garantir a eficiência e a celeridade dos processos administrativos, simplificando-os ao máximo, desmaterializando-os e garantindo um nível de serviço de elevada qualidade. Mais do que nunca, é necessário acompanhar, em

diálogo construtivo e útil, académicos e estudantes; por exemplo, aliviando os primeiros de ‘cargas burocráticas’ para garantir a sua disponibilidade para ensinar, investigar e inovar, e ajudando os segundos a encontrar um primeiro emprego, a preparar uma entrevista de trabalho ou, até, a negociar a propriedade intelectual de uma invenção.

É obvio que ter recursos profissionais dotados de competências e motivação para tarefas altamente diferenciadas, como as que descrevi e outras, implica um investimento sério na sua formação a diversos níveis. Acresce que existe uma consciência europeia crescente da importância destas qualificações para as universidades e, nesse sentido, o programa europeu ERASMUS+ disponibiliza, sob a forma de bolsas de mobilidade e de ‘*staff weeks*’, um apoio financeiro à internacionalização dos profissionais do Ensino Superior, pondo-os em contacto com as melhores práticas das universidades de toda a Europa e mesmo de outras partes do mundo (e não só da UE). Nos últimos 4 anos a NOVA tem tirado muito bom partido desta oportunidade: 415 mobilidades *staff*, num montante de €~445,9K (ver Anexo I, p. 98).

O PE contém já o que considero serem as medidas adequadas para a atração e apoio ao desenvolvimento do talento profissional da NOVA – tem medidas para a formação nacional e internacional e para premiar o mérito. (cf. PE, *Programa Talent@NOVA*, Medidas 15 a 17, 2019, pp. 50-51). Faltam, em meu entender, duas coisas:

- 1– Garantir a implementação das medidas do PE;
- 2– Amplificar o alcance da medida destinada a premiar o mérito.

Se for eleito, zelarei pelo cumprimento das duas em falta através de:

Proposta 19. Para ‘Talent@NOVA’ 2021-25.

Criar uma *Comissão de Colaboradores* Inter-UO que zele pela implementação das medidas de formação nacional e internacional e as monitorize anualmente, reportando diretamente ao Reitor.

Proposta 20. Para ‘Talent@NOVA’ 2021-25.

Instituir, já em 2022, os 3 *Prémios de Produtividade* previstos no PE (cf. PE, *Programa Talent@NOVA*, Medida 17, 2019, p. 51), bem como modificar, ainda em 2021, o *Regulamento de Contratação de Pessoal Não Docente e Não Investigador*, publicado por mim, a 31 outubro de 2017 (Regulamento n.º 577/2017) e alterado a 18 de julho de 2019 (Despacho n.º 6509/2019), de modo a incluir nele a possibilidade de combinar uma componente fixa do salário com uma componente variável, esta última associada à produtividade do contratado.

Relativamente à *Proposta 20*, noto que os Prémios de Produtividade são da responsabilidade da Reitoria, a contratualização e eventual pagamento da componente variável do salário é da UO para a qual o colaborador está contratado.

3.3. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

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 todas as áreas do conhecimento. Esta transformação estende-se a muitos aspetos da vida universitária, em particular: à forma como se ensina e se aprende, onde os recursos digitais permitem novos métodos pedagógicos que estimulam uma maior interatividade, mesmo quando a distância física entre estudantes e docentes é maior; à forma como se faz ciência, com acesso a grandes volumes de dados e com o 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 informadas na gestão das universidades.

O PE contempla já um ambicioso programa de transformação digital, que cobre todas as áreas de atividade da universidade, desde as áreas de missão, ensino, inovação e investigação, até às áreas de suporte como a gestão ou a vivência dos *campi*. Os avanços científicos e tecnológicos nas áreas do Digital, lato senso, aliados a um aumento exponencial do volume de dados disponíveis e da capacidade computacional de os processar, está a operar uma verdadeira transformação digital da sociedade (cf. PE, 2019, p. 56-60). Os recentes acontecimentos – nomeadamente, a pandemia COVID-19 – pressionaram muito a realização de várias etapas desse programa, principalmente na área do ensino, e tornaram, em geral, mais urgente toda a sua concretização.

3.3.1. No ENSINO e APRENDIZAGEM

Não há uma transformação digital do ensino. Há muitas. Cada uma delas corresponde à visão que cada universidade tem para essa transformação e aos objetivos que serve. Certo é que, no séc. XXI, se vive num ecossistema digital. As gerações mais novas (entre os 0 e os 35 anos, digamos) são, naturalmente, as mais adaptadas a esse ecossistema e são, também, quem o irá desenvolver mais – e mais ainda as gerações vindouras⁸.

Caricaturando, digamos que, atualmente, o ‘pior inimigo’ em sala de aula de um (muito) bom professor tradicional (do Séc. XX) é o *smartphone* dos alunos: ao fim de poucos minutos de aula expositiva, uma boa maioria dos alunos está a ‘ouvir’ a aula em

⁸ Veja-se OCDE, 2019.

simultâneo com uma utilização indefinida do *smartphone* (tablet ou laptop), que não converge necessariamente com o tema da aula...! Tentar proibir o seu uso, seria usar uma medida do Séc. XIX para lutar contra um ecossistema do Séc. XXI.

Acresce que os alunos universitários e, em larguíssima medida, também os professores, têm, e operam a partir de um *conhecimento ‘ampliado’ digitalmente*: possuem os conhecimentos e competências que interiorizaram e *todas as outras* que estão disponíveis na internet, em bases de dados, etc., e às quais eles sabem como aceder.

Mas, nada disto nos pode fazer esquecer o carácter essencial, para o ensino/aprendizagem do *‘toque humano’, presencial, da comunidade académica*. Pessoas ensinam pessoas, colaboram com pessoas e avaliam pessoas. Tudo o mais é instrumental. O tempo de qualidade, a marca distintiva do ensino é a vida no *campus*, e neste a sala de aula ou o laboratório, real, presencial, é o momento *par excellence* da aprendizagem. A relação professor/aluno, a relação tutorial, a relação entre colegas ‘de turma’ ou ‘de equipa’, a camaradagem e o sentido de pertença a uma comunidade académica, só existem com base na (co)presença física e na experiência física que o *campus* proporciona.

A minha visão para a transformação digital do ensino para a NOVA consiste num esforço equilibrado, faseado e progressivo, para tornar o pior inimigo do (muito) bom professor no seu melhor amigo, para incluir no ecossistema digital a relação ensino/aprendizagem e, simultaneamente, para melhorar a experiência presencial, física do *campus* e, em particular, da sala de aula, majorando o ‘tempo de qualidade’ na aula.

Para tal, considero 3 tipos de salas de aula, cujo conteúdo e atividades são complementares:

1– *Sala de aula só digital*. Com conteúdos *stand alone*, incluindo: [1] aulas gravadas (idealmente com a qualidade de documentários tipo *National Geographic*); [2] documentos e dados de suporte às aulas (desde estatísticas, a links para base de dados, a textos em grego clássico, ...); [3] perguntas e respostas, para que o aluno (auto)teste se adquiriu os conhecimentos/competências esperados. Estas salas são acessíveis a qualquer hora e em qualquer lugar onde o *smartphone* tenha rede (e.g., no comboio, a caminho de casa ou do *campus*), podem ser assistidas, interrompidas e retomadas *ad libitum*; podem ser vistas de forma solitária ou em pequenos grupos (e.g., no jardim do *campus*). Podem ser atualizadas pelo professor a qualquer momento e de forma ‘cirúrgica’ ou mais estrutural.

2– *Sala de aula presencial*. Tendo ‘aliviado’ para a sala digital a parte mais expositiva do ensino, a aula presencial pode ocorrer em *flipped learning*, permitindo debates, trabalhos de grupo, experiências laboratoriais, discussão e dúvidas, exposição oral feita por alunos, etc. Enfim, todos os momentos que requerem *ação real* por parte dos alunos, e que hoje faltam dramaticamente em muitos cursos.

3– *Sala de aula ‘híbrida’, presencial & digital*. Ao contrário da sala digital, aqui a experiência é síncrona e exige a presença real de quem dá a aula ou nela participa (mesmo que à distância). Esta sala híbrida permite desdobrar em vários espaços reais (até em países diferentes, mas no mesmo tempo) uma aula presencial.

Cinco importantes consequências desta visão:

- 1ª e mais importante: permite um *‘salto qualitativo’ no ensino em geral e do ensino presencial*, muito especialmente;
- 2ª *aumenta a internacionalização do ensino*: os conteúdos da sala de aula digital podem ser legendados/traduzidos numa segunda língua (ou em mais), aumentando os seus públicos alvo; as aulas híbridas podem ter participação de professores internacionais, especialistas de renome, feita a partir de *‘sua casa’*;
- 3ª *melhora a gestão do tempo do docente*: após o esforço/investimento inicial para *‘fixar’* o conteúdo das aulas *‘stand alone’*, a carga horária da parte só expositiva das aulas fica bem mais leve, permitindo à Escola e ao docente contratualizar o que fazer desse tempo que ficou livre (mais ensino, mais investigação, mais ligação a empresas, etc.);
- 4ª *melhora a gestão de espaços no campus*: os espaços, desde logo a sala de aula, mas também os espaços comuns, podem/devem ser adaptados/construídos tendo em mente a grande economia de espaços para aulas com muitos alunos (auditórios e salas grandes) que resultará desta transformação digital do ensino;
- 5ª permite a *expansão da atividade core do ensino*: não é difícil completar, de várias formas, as aulas *‘stand alone’*, por exemplo, com aulas híbridas, para ter uma forma *‘interessante’*, e rentável, de ensino à distância, conferente ou não de grau, e em várias línguas.

A pandemia motivou uma *‘operação de emergência’* na concretização parcial desta visão, que ocorreu em todas as UO, embora de modo desigual, e permitiu que a NOVA respondesse bastante bem à situação de crise. O investimento total foi superior a €1,7M, e fizeram-se 15 contratações de técnicos especializados, em áreas diferentes, para apoiar a transformação digital do ensino (ver Anexo I, pp. 71-72).

O QUE JÁ FOI FEITO

- Salas híbridas muito bem equipadas: 23;
- Salas híbridas com equipamento essencial: 192;
- Aumento da largura de rede (em 50Gb) e equipamento associado;
- *‘Fusão’* de plataformas e software para ensino (partilhados por toda a NOVA);
- 3 estúdios de produção de conteúdos digitais e 1 equipamento móvel;
- 83 equipamentos (laptop e modem) de apoio a estudantes carenciados;
- 5 técnicos de plataformas, 7 técnicos multimédia, 3 *educational technologists*;
- *‘Passagem acelerada’* de vários conteúdos de sala de aula para conteúdos digitais gravados;
- Capacidade para dar à distância a grande maioria das unidades curriculares.

PROPOSTAS PARA 2021-25

Proposta 21. *Estruturação coerente da Transformação Digital do Ensino.*

Assumindo a visão descrita, o que já foi feito em ‘estado de emergência’ e respeitando a natureza particular e autonomia de cada UO, estruturar coerentemente em Transformação Digital do Ensino (TDE) a oferta curricular da NOVA, conseguindo uma versão de alto nível de pelo menos 25% dessa oferta e aumentando em pelos menos 10% os públicos-alvo dessa oferta por via da TDE.

Contudo, a incidência da transformação digital não é só na forma como se ensina e se aprende, mas deve também ser naquilo que se ensina e se aprende. Como se define no PE, a NOVA deve desenvolver a área digital como ‘cimento interdisciplinar’ dos demais saberes, e para tal deve ter uma oferta de ensino que possibilite que qualquer estudante, independentemente da sua área de estudos ou *campus* que frequente, possa adquirir conhecimentos e competências básicas nesta área.

Durante os próximos 4 anos será criada uma tal oferta, coordenada por especialistas em Informática e Ciência de Dados, a incluir em todos os *campi* da NOVA. Essa oferta, que deve ser adequada às áreas de estudo a decorrer em cada *campus*, será constituída por um conjunto de unidades curriculares, com um número mínimo de créditos que possa constituir um *Minor* típico, e deve fornecer um conjunto de conhecimentos e competências básicas estabelecidas à partida (e.g. saber fazer programas simples numa linguagem de programação de alto nível, saber estruturar e analisar informação de forma automática, saber fundamentos de inteligência artificial e saber construir aplicações simples, conhecer as implicações da transformação digital sobre privacidade, ética, trabalho, etc.). Esta Proposta já foi referida a propósito do Talento (Estudantes, Proposta 15), aqui, apenas se detalhou mais.

3.3.2. Na CIÊNCIA e na INOVAÇÃO

A NOVA deve afirmar-se como uma referência na produção de conhecimento e na inovação nas áreas do Digital, bem como no uso do Digital ‘cimento interdisciplinar’ para produção de conhecimento nos demais saberes. A NOVA tem já, nos seus centros de investigação, excelência quer nas áreas do Digital, quer noutras áreas científicas que fazem uso intensivo do Digital (e.g. Bicomputação). Mas para a afirmação científica da NOVA que se pretende atingir nesta área, há que estruturar e incrementar substancialmente a colaboração interdisciplinar entre os investigadores, em especial entre investigadores de diferentes UO. Daí resultará: um aumento importante do conhecimento digital na NOVA; a transformação digital de certas áreas muito relevantes onde a NOVA já faz investigação de excelência (e.g. na área das políticas sociais, da saúde,

das finanças, entre outras); uma maior capacidade de criar inovação de base digital na área da indústria 4.0, da agricultura, do mar, das cidades inteligentes e das comunidades sustentáveis, entre outras.

Proposta 22. Criação do Fórum NOVA Digital.

Com a participação de todas as UO da NOVA, neste Fórum realizar pelo menos duas conferências internacionais por ano em temas interdisciplinares, e tendo como meta o incremento, até 2025, em 40% do número de projetos científicos e tecnológicos financiados nesta área, e incluindo mais que uma UO e parceiros internacionais.

3.3.3. Na VIVÊNCIA dos CAMPI

Os desenvolvimentos em Informática, Análise de Dados e em Sensorização possibilitam que a própria vivência dos espaços físicos se transforme, criando um ambiente híbrido onde os mundos físicos e digital se cruzam, melhorando a vivência dos espaços e tornando também o uso dos espaços mais sustentável. A NOVA é um espaço de inovação por excelência e, por isso, deve ir mais além e usar a transformação digital, não só para a melhoria da vivência e sustentabilidade dos seus espaços, mas também fazer deles verdadeiros laboratórios vivos de experimentação e criação de produtos para este novo mundo híbrido.

Exatamente com este propósito, foi já criado, em Abril do corrente ano, o *NOVA Smart Campus Living Lab*, com um de €1M, financiado a 40% pela CCDR-LVT, dotando o Campus de Campolide com uma infraestrutura tecnológica que possibilita simultaneamente a melhoria da vivência desse espaço e a existência de um laboratório vivo de experimentação, sempre com respeito pela liberdade e privacidade dos utilizadores do *Campus* (ver Anexo I, p. 80). Mas, sendo de criação tão recente, esta dupla possibilidade ainda não está verdadeiramente desenvolvida.

Proposta 23. Fazer do NOVA Smart Campus Living Lab, nos próximos 4 anos, um modelo de serviços e produtos baseados na ‘internet das coisas’ e exportar esse modelo para pelo menos mais 2 campus da NOVA.

O que inclui: 1 – abrir completamente o *campus* à sociedade (empresas, instituições públicas, culturais, sociais e mesmo cidadãos); 2 – criar e desenvolver produtos e serviços por parte de investigadores e estudantes da NOVA em parceria com esses sectores sociais; e 3 – alargar o conceito de *Living Lab* a outros *Campi* da NOVA, garantindo que tenham uma infraestrutura para a transformação digital dos espaços e que tal é feito sob a forma de um laboratório vivo.

3.3.4. Na ADMINISTRAÇÃO da UNIVERSIDADE

Nos últimos 4 anos foram dados passos importantes na modernização dos sistemas de informação de apoio à administração da NOVA. Em particular, foram estabelecidas as bases para ter sistemas de informação integrados e modernos, que possam ser usados pelas várias UO, colocando também ênfase na racionalização de recursos. Começou-se também a implementação dos mais críticos e importantes desses sistemas de informação (gestão documental, gestão académica, gestão de projetos e indicadores de investigação, cf. Anexo I, p. 117).

Nos próximos 4 anos há que retirar todo o potencial desses novos sistemas, modernizando significativamente a forma como se administra a Universidade, e operando assim uma verdadeira transformação digital dos processos administrativos e de decisão na NOVA. Para tal há que mudar os processos e a forma de trabalhar, procedendo-se a uma desmaterialização completa de toda a documentação administrativa e expediente. Além disso, é necessário criar ou desenvolver aplicações que permitam um apoio inteligente à tomada de decisão.

Assim, e para os próximos 4 anos:

Proposta 24. *Gestão Inteligente na NOVA.*

Inclui: [1] todos os processos administrativos, na sua tramitação interna, decorrem digitalmente, i.e. com zero circulação de papel; [2] um único sistema de gestão académica central, acessível, com permissões diferentes, a todos os interessados (dirigentes, funcionários, docentes e estudantes), fornecendo informação académica de forma integrada; [3] criação de um sistema que permita em tempo (quase) real monitorizar todos os indicadores da Qualidade e, em particular, os indicadores de Realização e Performance do PE; e [4] associação ao sistema de aplicações que, para além da monitorização, façam análises inteligentes dos dados para apoio à decisão.

3.4. A VIDA na NOVA

Para além das atividades relativas à tripla missão da universidade – ensino, investigação e inovação – a NOVA proporciona uma vivência *in campus* que é já rica e vibrante, e que se pretende tornar cada vez mais uma experiência única, que ‘dure para a vida’. Para este efeito, o PE inclui o *Programa Living@NOVA* (cf. PE, 2019, pp. 64-69), que cumpre continuar a desenvolver nos próximos 4 anos.

Este Programa tem duas dimensões distintas, correspondentes à dupla missão dos Serviços de Ação Social da NOVA (SASNOVA), que o coordenam. Primeiro, visa promover a qualidade de vida nos *campi* da NOVA, tornando-os espaços de partilha de conhecimentos, abertos, funcionais, mas também aprazíveis, onde pessoas dentro e fora da Comunidade da NOVA possam interagir entre si e participar em atividades culturais, desportivas e solidárias, tornando a vida universitária mais completa e enriquecedora. Segundo, garantindo que na NOVA nenhum estudante com talento e persistência ‘fica para trás’ e deixa de estudar por dificuldades económico-financeiras.

Nesta seção trato apenas da primeira dimensão do *Programa Living@NOVA*. Ela supõe uma intervenção dos SASNOVA e de toda a comunidade da NOVA, em 4 áreas de atividade: Desporto, Cultura, Voluntariado e Alimentação.

PROPOSTAS PARA 2021-25

Proposta 25. Para ‘Desporto na NOVA’ 2021-25.

Criar condições facilitadoras para a prática desportiva nos *campi* de Campolide, Caparica e Carcavelos, apoiando os estudantes atletas, e promovendo a atividade física, lazer e um estilo de vida mais saudável. Esta Proposta envolve *três intervenções*, cada uma delas com *várias iniciativas*:

No *Campus* de Campolide,

- Obras de remodelação do Polidesportivo (em 2022) com a reconversão da sala de estudo (‘aquário’) em ginásio, construção de balneários e de espaço para instalação do Gabinete de Desporto;
- Concessionar a exploração do ginásio a uma entidade privada, com condições de utilização preferenciais para a população académica;
- Dar início à 2ª fase do projeto do Polidesportivo, com a construção de um pavilhão desportivo coberto;
- Financiamento destas obras através de um modelo de rotação de ativos, cedendo os direitos de exploração das instalações.

No *Campus* da Caparica,

- Revitalizar do atual campo de jogos através de parceria com uma entidade externa (em curso);
- Transformar o espaço disponível no piso –1 da cantina dos SAS numa área de lazer, dedicado a atividade física e aulas de grupo/ginásio (em 2022);
- Construção de instalações desportivas de pequeno e médio porte através de parceria com entidade externa: Pavilhão desportivo; Campo de futebol 11 e de rugby;

– Remodelação do circuito de manutenção anexo à Residência Fraústo Silva, com substituição das estações por mobiliário urbano para exercício físico.

Nos *Campi* de Carcavelos,

- Desenvolvimento de desportos aquáticos e náuticos: Surf, Bodyboard, Kite Surf, Vela;
- Disponibilização de espaço no *campus* da SBE para a atividade física e desporto informal, como por exemplo instalação de rede de voleibol, de tabela de basquetebol, etc.;
- Construção de balneários no *campus* da SBE para apoio às atividades físicas e ao desporto informal;
- Articular com os responsáveis pelo projeto do *campus* Saúde e a Câmara Municipal de Cascais para os planos de construção de instalações desportivas de raiz: Pavilhão desportivo; Campos de jogos (futebol, ténis, padel, basquetebol, andebol, futsal); Ginásio para as atividades físicas e de lazer.

Proposta 26. Para ‘Cultura na NOVA’ 2021-25.

Promover, sob a coordenação da FCSH e com a participação de todas as UO, atividades culturais dirigidas aos alunos e restante comunidade da NOVA, bem como outras que abram a universidade aos municípios onde está implantada, disseminando-as junto da comunidade, assim como consolidar as ligações com académicos da NOVA, Associações de Estudantes, Comissões de Residentes, Teatros e outras instituições relevantes no âmbito da cultura, de modo a criar ou apoiar uma atividade cultural criativa e interventiva.

Esta Proposta será desenvolvida com o apoio de parcerias estratégicas da NOVA, com as Câmaras Municipais de Lisboa, Cascais, Oeiras e Almada, e as Juntas de Freguesia de Campolide, Monte da Caparica e Carcavelos, e envolve várias *iniciativas*:

- Continuar os projetos da NOVA: Concurso de fotografia, Concurso de bandas, Concurso de escrita, Lisbon Walks, Workshops, NOVA Música, Acústicos e Jazz;
- Efetuar parcerias relacionadas com eventos já existentes para concretizar a sua extensão na NOVA, nomeadamente: os Festivais de cinema – Indie, Doc; a Bienal de Arte Contemporânea – BOCA; o Outjazz no *campus* de Campolide; e os Festivais de música no *campus* do Monte da Caparica;
- Criar, a partir de 2022, uma programação anual, forte, coerente e com visibilidade, sob a denominação NOVA CULTURA, com 3 a 4 novos eventos, de modo a conseguir o desejado impacto na sociedade e a criação da marca;
- Programa ‘Cinema Drive-in’, exibição de ‘clássicos europeus’, em parceria com o Gabinete do Parlamento Europeu em Portugal;
- Mostra anual de *cinema jovem*: jovens cineastas de todo o mundo, organizada por temas e seguida de debates. Local: Reitoria. Programação a cargo da FCSH;

-
- Literatura, lançamento de livros – em parceria com editoras fazer um calendário de lançamento de livros na NOVA. Local: ‘sala de esgrima’, Colégio Almada Negreiros;
 - Conferências e/ou debates temáticos, organizados anualmente.

Proposta 27. Para ‘Voluntariado na NOVA’ 2021-25.

Promover a colaboração de estudantes no âmbito de uma política de responsabilização social; criar e dinamizar um *Banco de Voluntariado*, disponibilizando aos estudantes uma oferta de tarefas extracurriculares que contribuam para uma educação para a cidadania; dinamizar atividades de promoção do desenvolvimento extracurricular dos estudantes associadas ao voluntariado.

Esta Proposta será desenvolvida com o apoio de parcerias estratégicas da NOVA com as Câmaras Municipais de Lisboa, Cascais, Oeiras e Almada e com instituições de carácter social, e envolve várias *iniciativas*, entre outras, estão previstas as seguintes:

- Consolidar e reforçar o papel do Gabinete de Desenvolvimento Humano (criado em setembro de 2020) na coordenação das ações e projetos de voluntariado desenvolvidos em toda a NOVA, dinamizando-os e promovendo a partilha das melhores práticas;
- Promover um Concurso de projetos de voluntariado baseado em conhecimento – premiar o melhor projeto da NOVA;
- Fazer uma Exposição alusiva ao voluntariado – sensibilizar para a prática do voluntariado;
- Criar o Dia do Voluntário da NOVA – incentivar a valorizar o serviço voluntário;
- Criar uma plataforma Fórum, onde os responsáveis das UO e dos SAS possam trocar informações e ideias e promover encontros regulares (por exemplo, trimestrais).

Só por si o voluntariado é uma atividade muito meritória. A NOVA, sendo uma instituição cuja missão é o conhecimento, tem a possibilidade de fazer, além de outros tipos de voluntariado, voluntariado baseado em conhecimento, o que é uma forma muito distintiva e relevante de cumprir a sua natureza cívica.

O desenvolvimento cívico assume um papel essencial na formação da identidade e da cidadania de cada indivíduo e, como tal, na promoção da coesão social, territorial e económica das cidades, regiões e do país. Desenvolvimento esse que não deve estar restrito somente aos Estudantes, mas, numa lógica de aprendizagem ao longo e ao largo da vida, pode e deve ser alargada à restante Comunidade NOVA.

As externalidades positivas do voluntariado, mas também da cultura e da prática desportiva, já referidas, ficam ainda mais reforçadas no atual contexto de pandemia por COVID-19, que trouxe uma série de desafios económicos e sociais para a população, sobretudo às populações em situação de maior vulnerabilidade, e levou ao encerramento de museus, teatros, bibliotecas, ginásios, salas de cinema, entre muitos outros equipamentos, durante os sucessivos estados de emergência, impossibilitando a normal e necessária fruição cultural e de lazer das populações. Existe, portanto, uma carência de cultura e uma necessidade, ainda mais acentuada, de bem-estar físico e de

compromisso cívico, que justificam estas atividades e ajudam a concretizar a missão da NOVA de servir a Sociedade.

Proposta 28. Para ‘Alimentação na NOVA’ 2021-25.

Promover o acesso a alimentação saudável de alunos, académicos e funcionários da NOVA, através de cantinas, cafetarias e bares, reavaliando a situação dos já existentes. Esta proposta envolve, entre outras, as seguintes *iniciativas*:

- Criar um quiosque no *campus* de Campolide aberto à cidade 7 dias na semana;
- Promover soluções de alimentação saudável e sustentável em todos os *campi*.

3.5. A POLÍTICA de INCLUSÃO

Nem toda a gente com talento, persistência e vontade de o fazer, segue estudos no Ensino Superior. Esta é uma verdade absoluta e absolutamente incómoda. A triste situação que esta verdade refere é menos frequente na UE do que noutras regiões. Mas, existe na UE e existe em Portugal. Em Portugal, apenas metade dos jovens de 20 anos residentes no país frequenta o ensino superior, sendo que a meta é atingir 60% até 2030, e apenas 40% da população residente entre 30 e 34 anos possui um diploma de ensino superior, quando uma das metas para concretizar o Espaço Europeu da Educação até 2025 consiste em aumentar essa percentagem para pelo menos 50%⁹. Em 8 de Maio do presente ano, no Porto, os países da UE assinaram um acordo para uma Europa Social. Deverá ser cumprido até 2030. É reavaliado em 2025. As metas são comuns os meios reajustados à situação de cada país.

A NOVA é uma universidade pública. Passou ao regime de fundação pública com direito privado para, no desempenho da sua missão, melhor servir o interesse público. A NOVA tem por isso que ter uma política social própria que garanta que, até onde chegar ‘o seu braço’ ninguém com talento, persistência e vontade de estudar na NOVA é deixado para trás. Este é o aspeto mais importante, e prioritário, da política social da NOVA: *ninguém é deixado para trás*. Mas, não é único. Há que ter, também, uma política social para quem está já dentro, garantindo as melhores condições possíveis da sua frequência do ensino na NOVA. De seguida apresento propostas para ambas.

Para assegurar, dentro do que está ao seu alcance, a igualdade de oportunidades, a NOVA deve considerar, *grosso modo*, as seguintes quatro situações:

⁹ Veja-se <https://ec.europa.eu/education/sites/default/files/document-library-docs/sept2020.pdf>.

i) Estudantes que estão contemplados pelas bolsas dos Serviços de Ação Social atribuídas pela Direção-Geral do Ensino Superior (DGES): 8.962,05€ (18xIAS+Propina máxima); bolsa mínima 871,25€ (igual à propina máxima), bolsa máxima 5.890,38€(11xIAS+propina efetivamente paga); é atribuído mais o complemento de bolsa de alojamento no valor de 76,79€/mês (767,90€/ano) para os estudantes que ficam alojados nas residências e entre 219,41€ e 285€/mês (2.194,10€ a 2.850€/ano) para os que fiquem fora das residências (até 10 meses, podendo excepcionalmente ir até 11 meses) + 1 passagem aérea para os alunos das ilhas; e média de 1975 bolsas atribuídas nos últimos 4 anos;

ii) Estudantes que não estão contemplados pelas bolsas dos Serviços de Ação Social atribuídas pela Direção-Geral do Ensino Superior (DGES), mas que a elas se candidataram e delas tinham necessidade: número médio de candidatura a bolsas SAS não contempladas, nos últimos 4 anos, foi de 660;

iii) Estudantes que, não estando à partida numa situação económica difícil, veem subitamente essa situação mudar, as mais das vezes, porque a situação familiar mudou (por exemplo, desemprego súbito de um ou mais membros do agregado familiar). Esta situação é difícil de quantificar, porque é muito sensível ao contexto económico em que o país se encontra. Foi muito grave entre 2011 e 2016, por exemplo. Infelizmente, é bem possível que se volte a agravar nos próximos 2 ou 3 anos, quando a crise social e económica vier substituir a crise sanitária;

iv) Estudantes que nem sequer se candidatam à NOVA, porque consideram, à partida, que não têm condições económico-financeiras para suportar a despesa que adviria da sua frequência do curso. Este caso, de, digamos, procura deprimida, não está quantificado, mas penso que possa ser significativo, sobretudo para os estudantes de fora da região de Lisboa.

É, pois, no essencial, para estes quatro tipos de situações que a NOVA tem que ter uma política social própria. Como é sabido, as situações i) a iii) são tratadas documentalmente, e os Serviços de Ação Social da NOVA (SASNOVA), bem como a DGES, têm uma longa experiência e uma forte competência em fazer esse escrutínio. É óbvio que não existe nada de equivalente para a situação iv).

Antes de entrar nas minhas propostas, nesta área, para os próximos 4 anos, uma palavra sobre a demagogia da diminuição ou corte transversais das propinas como medida social. Portugal não tem riqueza suficiente para financiar só com Orçamento de Estado as universidades públicas, mesmo que seja apenas no que diz respeito às necessidades relativas ao ensino (isto é, deixando de lado investigação e inovação).

Felizmente, muitas famílias portuguesas das classes média, média alta e alta, podem pagar propinas das universidades públicas – bem como os estudantes internacionais, que pagam *'full costs'* – apoiando, assim, desta forma, o custeio do ensino sem que isso tenha um impacto relevante no seu orçamento familiar, nem, muito menos, que envolva qualquer desistência de estudar. Está, deste modo, 'no terreno' uma forma simples, transparente, são, muito útil embora insuficiente, de compensar um pouco as desigualdades sociais de partida, sem termos que fingir que o país pode pagar todo o custo do ensino superior, que não pode. Querer diminuir transversalmente ou suprimir

as propinas é beneficiar muito pouco quem precisa muito, e beneficiar pouco quem nada precisa. Está na agenda ideológica mais que política, este assunto. É um momento triste da política social nacional.

Nos últimos anos foram retirados, globalmente, às universidades públicas mais de €51,5M, de receitas *próprias* vindas das propinas, que o Governo compensou – cumprindo neste ponto rigorosamente o Contrato de Legislatura com as Universidades - transferindo em *Orçamento de Estado*, para as universidades, esse mesmo montante. Imagine-se só se, em vez disso, se tivessem simplesmente mantido as propinas e se o Governo tivesse transferido, na mesma, os €51,5M, mas agora para os Serviços de Ação Social das várias universidades, fazendo o dinheiro chegar a quem menos pode e quem mais precisa! Tenho denunciado, publicamente também, esta iniciativa demagógica, que não partiu do Governo, sim da Assembleia da República, mas que envolve, agora, o Governo. Se for eleito, continuarei a fazê-lo. Além de, repito, demagógica, ela é também limitativa da *autonomia universitária*. Agora, as propostas.

PROPOSTAS PARA 2021-25

Proposta 29. Igualdade de Oportunidades 1. Benefícios Sociais.

Assegurar a atribuição de benefícios sociais, incluindo, se necessário, alojamento, aos estudantes economicamente mais carenciados, com vista à promoção de uma efetiva igualdade de oportunidades no sucesso escolar. Esta proposta concretiza-se através de 2 *iniciativas*:

- A criação de um **Fundo de Apoio Social** (FAS);
- A adoção de uma **política de redução de propinas**, harmonizada entre todas as UO, *apenas* para os casos em que o mérito e a condição socioeconómica o justifiquem.

Com estas duas iniciativas e, muito importante, com a sua ampla divulgação na comunidade da NOVA e fora dela – para que eventuais candidatos aos cursos da NOVA tenham delas conhecimento – estaremos a atender aos quatro casos, i) a iv), mencionados acima.

O FAS é um programa de apoio a estudantes com necessidades, complementar às bolsas atribuídas pela DGES, e gerido pelos SASNOVA. Publiquei o seu Regulamento¹⁰ (Anexo II) e dotei o fundo de €200K. Dada a política demagógica relativa às propinas, já referida, não pude dotá-lo de €1M, como era a minha vontade inicial. Se for eleito, todos os anos o FAS será reforçado em, pelo menos, €250K. A NOVA pode receber de donativo 0,5% do IRS de quem pretender doá-lo. Este ano e nos seguintes esta verba reverte integralmente para o FAS. Agora, é preciso pô-lo ao serviço dos estudantes que dele precisam. Descrevo-o sucintamente.

¹⁰ Diário da República, 2021.

O FAS destina-se a todos os estudantes inscritos e matriculados na NOVA em qualquer dos seus Ciclos de Estudos conferentes de grau e tem por objetivo prevenir o abandono escolar e promover o apoio à inserção dos estudantes na vida ativa. O FAS contempla os seguintes apoios:

- *Subsídios de emergência*: comparticipação de despesas de estudantes cuja situação de emergência social não seja enquadrável no sistema de apoios da DGES;
- *Colaboração de Estudantes*: comparticipação de despesas de estudantes mediante a colaboração com a universidade, em atividades promovidas pelas UO e serviços da NOVA;
- *Bolsas SASNOVA*: comparticipação de despesas de estudantes através de um programa de bolsas que contempla as seguintes modalidades (acumuláveis): a) senhas de refeição válidas para as unidades de alimentação dos SASNOVA; b) contribuição, total ou parcial, nos custos do alojamento nas residências universitárias dos SASNOVA; c) contribuição, total ou parcial, na propina a pagar pelos estudantes no curso em que estão matriculados; d) outro tipo de bens conexos à atividade escolar (e.g., informáticos). Em casos excecionais os apoios poderão ser atribuídos em espécie;
- *Bolsas de Mérito*, comparticipação de despesas de estudantes que se destaquem na sua atividade académica, estabelecidas em parceria com instituições;
- *Outras formas de apoio*: que se enquadrem nos objetivos do fundo e sejam devidamente regulamentadas.

Os apoios assim concedidos terão como princípio orientador nos critérios de atribuição a situação económica do aluno, bem como o aproveitamento escolar, designadamente o número de unidades curriculares realizadas e respetivas classificações. Os apoios poderão coexistir de forma complementar de acordo com as situações identificadas. O financiamento dos FAS será feito por entidades públicas (desde logo, a NOVA), privadas, ou pessoas singulares, sob a forma de donativos financeiros ou materiais.

Quanto à segunda iniciativa, redução de propinas, é um facto que todas as UO, sem exceção, têm já algumas medidas de redução de propinas, que compete ao Reitor autorizar ou não. Estou neste momento, com os Diretores das UO, a proceder à sua harmonização.

Proposta 30. Igualdade de Oportunidades 2. Alojamento.

Garantir aos alunos bolseiros dos SASNOVA o acesso ao alojamento através das seguintes medidas: concessionar as três residências existentes a entidades privadas, mediante o pagamento de uma contrapartida financeira, com garantia da reserva de quartos para os alunos bolseiros da NOVA; alojar os restantes alunos da NOVA que procuram alojamento através da construção de uma nova residência, em parceria com o ISCTE; e construção da 2.ª fase da Residência Fraústto da Silva.

Esta proposta destina-se aos tipos de casos i), ii) e iv), referidos acima. Ela implica, também, candidaturas da NOVA ao PRR, Componente 2 - Habitação (Alojamento Estudantil a custos acessíveis [€375M]) e Componente 13 - Eficiência Energética em Edifícios (Eficiência energética em edifícios residenciais [€300M]), que estão já em fase de finalização, para:

- Ampliar e renovar a Residência Alfredo de Sousa;
- Renovar a Residência Fraústo da Silva;
- Melhorar a eficiência energética das Residências.

Proposta 31. Igualdade de Oportunidades 3. Criação do Gabinete de Igualdade de Oportunidades.

No seguimento da aprovação do projeto SPEAR, do H2020, em Igualdade de Género, do qual a NOVA é parceira, está a ser definido um *plano de igualdade de oportunidades para a NOVA* (transversal, a toda a Universidade), estando o mesmo em fase de finalização e prevista a sua aprovação em Colégio de Diretores (CD) em Outubro. Foi, para o efeito, constituída uma comissão com representantes de todas as UO. Após a aprovação em CD, será criado um *Gabinete de Igualdade de Oportunidades*, que terá por missão implementar o *Plano* e monitorizar o seu funcionamento.

Termino esta seção apresentando três propostas para proporcionar melhores condições aos estudantes da NOVA. A última proposta, aplica-se também a toda a comunidade da NOVA.

Proposta 32. Apoio Psicológico. Reforçar cuidados de apoio psicológico aos estudantes, com prioridade aos estudantes deslocados.

Esta proposta envolve pelo menos *duas iniciativas*:

- Reforço da capacidade do “chat” da plataforma de Saúde Mental, “*The Bridge*” (lançada em janeiro de 2021, cf. Anexo I, p. 89) de modo a alargar o horário de atendimento aos estudantes (atualmente de 4 horas diárias nos dias úteis);
- Reforço da equipa de Psicologia e Psiquiatria para as consultas a estudantes.

Proposta 33. Acolhimento e Integração de Estudantes com Necessidades Educativas Especiais (NEE). Reforço das medidas.

Pouco tempo após ter iniciado o meu primeiro mandato, solicitei aos SASNOVA um levantamento, até então inexistente, da situação dos alunos NEE relativamente a cantinas, residências e bibliotecas. Por minha orientação, esse levantamento foi feito em estreita colaboração com as associações para pessoas com necessidades especiais. Na sequência dos relatórios produzidos foram feitas várias obras de adaptação e melhoramentos nas UO e residências e foi comprado diverso equipamento especial.

Mas, o trabalho não está completo. É necessário continuá-lo e completá-lo. O que requer, *inter alia*, as seguintes *iniciativas*:

- Promover a integração de todos os Estudantes, em especial os Estudantes com NEE;
- Garantir que todas as instalações da NOVA são acessíveis a alunos com NEE;
- Promover ações de tutoria e mentoria para os alunos com NEE;
- Promover ações de sensibilização e/ou formação a colaboradores e docentes;
- Levantamento de casos identificados de discriminação e inadaptação.

Proposta 34. Apoio à Infância.

Tornar os *campi* ‘Amigos da Família’ (‘Family Friendly’), através da promoção do acesso a infantários para o staff e alunos – construção ou negociação de protocolos nos vários concelhos onde a NOVA está implantada. Tornar os *campi* ‘Family Friendly’ através da promoção do acesso de colaboradores e alunos a infantários.

Esta proposta envolve as seguintes *iniciativas*:

No *Campus* da Caparica,

- Atribuir aos SASNOVA a responsabilidade do infantário existente na FCT e presentemente detido por uma associação privada, em fase de dissolução (processo já iniciado em Janeiro de 2021 e quase concluído);
- Criação do Gabinete de Apoio à Infância para exploração e gestão do infantário na FCT;
- Construir um novo infantário, visto que o atual carece de condições adequadas e de espaço, numa zona mais ampla e de fronteira com o exterior do Campus, por forma a que seja mais facilmente acessível também à população em geral. Este objetivo será prosseguido procurando associações com a autarquia e a Santa Casa da Misericórdia e apoios privados locais.

No *Campus* de Campolide,

- Criar um infantário, ou serviço de infantário, da NOVA. O que implica definir e implementar o modelo mais adequado à oferta desse serviço. Este pode passar pela associação a um infantário já existente ou construir um próprio. Qualquer solução deverá ser desenvolvida em articulação com a Junta de Freguesia, o setor social e as ‘forças vivas’ do Bairro.

3.6. GOVERNO e ALINHAMENTO ESTRATÉGICO na NOVA

Na gestão estratégica da NOVA que proponho para os próximos 4 anos, as duas palavras chave são: qualidade e desenvolvimento. Qualidade da gestão e de todos os serviços que lhe são inerentes. Desenvolvimento da organização NOVA para atingir o estado de maturidade institucional que lhe permita cumprir a sua missão e prestar, ao mais alto nível internacional, o serviço público de servir a sociedade, a portuguesa em primeiro lugar, através do conhecimento que transmite, gera ou transfere.

Com a publicação do D.L. n.º 20/2017, de 21 de Fevereiro, a NOVA foi transformada em fundação pública em regime de direito privado, o que lhe conferiu *“um quadro alargado de autonomia institucional, passando a reger-se pelo direito privado, nomeadamente no que respeita à sua gestão financeira, patrimonial e de pessoal não docente e não investigador, podendo criar carreiras próprias para o seu pessoal docente, investigador e outro”*.

Deste modo, em 2017, iniciou-se o processo de transformação da NOVA. Este processo teve já importantes desenvolvimentos no meu anterior mandato, mas está longe de estar completo. Os principais desenvolvimentos ocorridos entre 2017-21 versam sobre gestão patrimonial, gestão de processos e meios de suporte à gestão em geral (ver Anexo I, pp. 109-111). Falta agora, no essencial, dar continuidade ao que se começou e abordar outras áreas da gestão. Em especial, falta visitar o modelo de governo da NOVA e criar um modelo de sustentabilidade financeira, bem definido, mas flexível e aplicável a todas as UO e à NOVA por agregação, e implementar ambos – modelo de governo e modelo de sustentabilidade financeira.

E, com efeito, um dos Objetivos Estratégicos do PE, o 7º, é: *“Fortalecer o alinhamento estratégico da Universidade ao nível dos Estatutos, dos procedimentos críticos e da atividade regular de concretização da estratégia, de modo a consolidar as mudanças que se iniciaram com a passagem a Fundação, dando lugar a um novo modelo de governação, financeiramente sustentável e menos burocrático, que permita o aumento das receitas próprias e a prestação de um serviço público de qualidade”* (PE, 2019, p. 33).

Assim, a estratégia no domínio da gestão e modernização administrativa, em 2017 e 2018, centrou-se, essencialmente, na criação do quadro regulamentar e na adaptação dos sistemas de informação de suporte para responder aos novos desafios. Foram publicados os Estatutos do estabelecimento de ensino e iniciou-se o processo de ajustamento dos estatutos das Entidades constitutivas da NOVA e a regulamentação, nomeadamente das carreiras em regime de direito privado¹¹. Em matéria de sistemas de informação a prioridade centrou-se, essencialmente, na implementação do ERP (*“Enterprise Resource Planning”*).

Nos anos de 2018 e 2019, prosseguiu-se com a consolidação do quadro institucional da NOVA, tendo sido criados ou revistos 20 regulamentos e criadas as

¹¹ Diário da República, 2020.

estruturas necessárias para por em prática as primeiras linhas de ação estratégica, das quais destaco:

- **O Conselho de Ética.** Órgão consultivo do Reitor para as questões éticas suscitadas pelas atividades desenvolvidas na NOVA nos domínios da investigação científica, do ensino, da extensão universitária e do funcionamento da Universidade em geral.
- **O Gabinete de Apoio à Criação de Valor,** com o objetivo de promover o empreendedorismo e a transferência de tecnologia para o tecido empresarial, e a gestão da propriedade intelectual da Universidade. Neste âmbito aprovaram-se ainda os instrumentos institucionais associados à política de criação de valor: Regulamento de *spinoff* da NOVA, o Regulamento do Conselho de Criação de Valor e o Regulamento de propriedade intelectual.
- **O Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade da NOVA (NOVA SIMAQ).** Até ao ano letivo de 2017/2018, a NOVA tinha em funcionamento o apenas um Sistema Interno de Garantia da Qualidade centrado no Ensino-Aprendizagem. O novo NOVA SIMAQ acrescentou os demais domínios: Investigação e Desenvolvimento, Criação de Valor, Internacionalização, Colaboração Interinstitucional e Colaboração com a Comunidade (ver Anexo I, p. 68). Em resultado deste esforço, a NOVA foi, como instituição de ensino superior, acreditada por 6 anos (o tempo máximo), em 2019, por uma comissão externa, nomeada pela A3ES. Falta, acreditar o NOVA SIMAQ, o que está previsto para o 2º semestre do ano em curso. Esta acreditação do seu próprio sistema de qualidade, dispensará a NOVA de avaliações externas. Nos próximos 4 anos, será dada continuidade à harmonização de processos, procedimentos e instrumentos de monitorização, contribuindo, assim, para elevar a um novo patamar a cultura institucional de Garantia de Qualidade patenteada pela NOVA.
- **Plano Geral de Valorização de Ativos Imobiliários (PGVAI)** que visa melhorar e transformar as condições de atividade das UO da NOVA e valorizar o património da universidade. Este Plano prevê, a 10 anos, um investimento previsto superior a €100M, o qual será financiado com o recurso a rotação de ativos, fundos comunitários e *fund raising*. Sendo uma ‘peça’ fundamental da gestão patrimonial, ele serve de suporte ao *Programa Campi 21*, já abordado.
- **Plano Estratégico para 2020-30 (PE).** Finalizado em finais de 2019, foi, sem dúvida, o instrumento de gestão estratégica mais relevante aprovado.

Em 2020, foram revistos os Estatutos da NOVA, densificando-se os conceitos de autonomia administrativa e financeira das UO. Reforçaram-se, ao mesmo tempo, os mecanismos de acompanhamento da gestão e orientação estratégica, mas é neste campo que será necessário fazer agora maiores progressos.

Os projetos mais significativos em curso ou a implementar, até final do próximo mandato, caso seja reeleito, estão materializados em *7 iniciativas*:

1– Regulamentos. Até final de 2021 serão publicados ou alterados 5 regulamentos:

-
1. Alteração ao Regulamento da avaliação do desempenho e alteração do posicionamento remuneratório dos docentes em regime de direito público;
 2. Alteração ao Regulamento relativo às carreiras, recrutamento e contratos de trabalho dos docentes em regime de contrato de trabalho;
 3. Alteração ao Regulamento relativo às remunerações adicionais de docentes e investigadores;
 4. Publicação do Regulamento de avaliação do desempenho e alteração do posicionamento remuneratório dos docentes em regime de contrato de trabalho que integram a carreira docente;
 5. Publicação do Regulamento de Prestação do Serviço dos Docentes.
- 2– **Sistema de gestão documental** e *workflow* transversal a toda a NOVA (em curso).
 - 3– **Faturação Eletrónica** transversal a toda a NOVA (em curso).
 - 4– Melhoria da componente de **gestão financeira de projetos** do ERP (em curso).
 - 5– **Sistema de gestão académica** agregador que recolha dados dos sistemas das várias UO e que, a prazo, possa ser usado diretamente como sistema académico de interação com estudantes e docentes, pelas UO que o pretendam (em curso).
 - 6– **Business Intelligence**, com os principais indicadores de desempenho da NOVA que permitam monitorizar o cumprimento dos objetivos estratégicos (em curso).
 - 7– Elaboração de um **Plano de Sustentabilidade Financeira** a 5 anos para cada uma das UO e para a NOVA (a desenvolver).

Com isto acredito que estaremos a dotar a NOVA das ferramentas que lhe permitem enfrentar melhor os grandes desafios que tem pela frente, disponibilizando de forma fácil e fiável toda a informação necessária a uma boa gestão, bem como facilitando o desenvolvimento das atividades *core* da NOVA: O ensino; a investigação e a terceira missão. Ao mesmo tempo que aumentamos a transparência e os mecanismos de prestação de contas às diferentes partes interessadas.

Tem particular relevância para o desenvolvimento estratégico da NOVA, e de cada uma das suas UO, a Iniciativa 7. Mas, não é suficiente. A NOVA é agora uma fundação pública e, quanto mais não fosse por essa razão, sofreu um movimento de centralização, para dar um só exemplo: as UO perderam autonomia patrimonial. Contudo, uma das principais chaves do sucesso da NOVA é, acredito eu, a grande autonomia de que gozam as suas UO. Por outro lado, todos os mais importantes desafios que se colocam, hoje, a uma universidade de referência envolvem, sempre, partilha de informação, cooperação ativa, coordenação de esforços e interdisciplinaridade. Não só, nem principalmente, interdisciplinaridade de ‘médio espectro’, como a que existe naturalmente em grandes UO departamentalizadas, como a FCT ou a FCSH. Mas, e sobretudo, interdisciplinaridade de ‘largo espectro’ que envolve muitas UO, ou, no limite, todas. Todas as Plataformas Estratégicas, sem exceção, constantes do PE implicam esta interdisciplinaridade de ‘largo

espectro’. Todos os Programas Transversais, sem exceção, constantes do PE dizem respeito a todas as UO.

A NOVA tem feito, nos últimos anos, não só nos últimos 4, mas sobretudo nestes, um enorme progresso espontâneo nesta área. As UO ‘conversam’ umas com as outras e têm já vários projetos comuns: de ensino, de investigação e de inovação. Mas há aqui um grande caminho a percorrer. Dois exemplos, bastam: um Director de uma UO pode ser eleito sem que o Reitor ou o Conselho Geral saiba quem ele é ou o tenha visto alguma vez; os Planos de Desenvolvimento de cada UO podem ser aprovados pelos Conselhos de Escola, sem que o Reitor ou o Conselho Geral saibam sequer que existem e, muito menos, sem que esteja garantido qualquer alinhamento desse Plano de Desenvolvimento da UO com o Plano Estratégico da NOVA.

Na prática, a situação é bem melhor: existe, estou em crer, uma ótima relação entre Reitor e Diretores e, de alguma maneira, as ‘coisas’ vão-se sempre harmonizando. O Colégio de Diretores funciona como um órgão de consulta, que estatutariamente é, e também como um órgão de coordenação e concertação, que a prática quis que fosse. Mas, para uma organização que quer atingir um estado de maturidade plena, esta situação, dependente que está das pessoas que, no momento, ocupam os cargos, não é satisfatória.

Falta garantir que quer os processos de condução e desenvolvimento da Universidade estão alinhados com os processos de condução e desenvolvimento das UO, de forma a garantir duas coisas: um alinhamento estratégico e a sustentabilidade financeira da organização NOVA e, igualmente importante, a autonomia de cada UO, tal como está, à data de hoje, consignada nos Estatutos da Universidade. Esta não é, como se imagina, uma tarefa simples. Daí a minha (única) *Proposta* para os próximos 4 anos.

PROPOSTA PARA 2021-25

Proposta 35. *Para o alinhamento estratégico da organização NOVA.*

Criar uma Comissão *ad hoc*, constituída pelo Reitor e pelos Diretores das UO e, sempre que se justifique alargada ao Conselho de Gestão da NOVA, e suplementada pelo apoio de uma empresa de consultoria especializada na área e de outros especialistas com vista a concretizar, até final de 2023, o Objetivo Estratégico 7, do PE (acima citado na totalidade).

Estou convicto que a concretização desta e da Iniciativa 7 para esta área, serão suficientes para trazer à NOVA o estado de maturidade institucional de que necessita, e que merece.

3.7. MONITORIZAÇÃO da QUALIDADE e COMUNICAÇÃO

3.7.1. MONITORIZAÇÃO da QUALIDADE

O atual contexto das Instituições de Ensino Superior (IES) é necessariamente orientado para a Qualidade. A Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto (alterada pela Lei n.º 94/2019, de 4 de setembro), que aprovou o regime jurídico de avaliação do ensino superior, veio reforçar a necessidade de desenvolvimento e de consolidação de uma cultura institucional interna de Garantia de Qualidade nas IES, apoiada numa Política da Qualidade e em objetivos da avaliação da Qualidade formalmente definidos.

Este regime jurídico da avaliação do ensino superior contempla a exigência de concretização, pelas IES, de sistemas próprios de garantia da qualidade, passíveis de certificação. Face ao imperativo legal de obrigatoriedade da existência de um Sistema Interno de Garantia de Qualidade (SIGQ), e apesar da NOVA ter sempre privilegiado uma atuação norteada por princípios da Qualidade, até 2017 a NOVA não dispunha de nenhum SIGQ abrangente. A monitorização da Qualidade na NOVA estava restrita à Qualidade de do Ensino, limitada, nas fontes de informação, a um questionário aos estudantes, que visava recolher a sua perceção sobre o funcionamento das Unidades Curriculares (UC), que frequentavam. O questionário era aplicado nas UO, no final de cada semestre, e a sua análise permitia identificar situações de funcionamento inadequado das UC, que teriam de ser ultrapassadas atempadamente.

Com a passagem a Fundação consolidou-se o compromisso da NOVA com a Qualidade, que se encontra espelhado nos seus Estatutos, onde se afirma: *“A criação de mecanismos rigorosos de avaliação interna e externa, cujos resultados se reflitam na afetação de recursos e na adoção de medidas de melhoria da Qualidade, bem como de mecanismos de garantia da Qualidade e de prestação de contas à sociedade, baseados em padrões internacionais”* (Diário da República, 2020, p. 105).

O QUE FOI FEITO

No seguimento deste compromisso, e dando cumprimento ao Plano de Ação do meu mandato anterior, no final de 2017 iniciaram-se os trabalhos conducentes à definição da Política da Qualidade da NOVA e à sua operacionalização no Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade da NOVA (NOVA SIMAQ).

Para tal foi constituído o Grupo de Trabalho da Qualidade (GTQ), composto pelos subdiretores com o pelouro da Qualidade de cada uma das UO e coordenado pela Pró-Reitora para a Gestão da Qualidade, Acreditação e Empregabilidade com a missão de conceber, desenvolver e coordenar a implementação do NOVA SIMAQ.

O NOVA SIMAQ constitui um dos instrumentos estratégicos da NOVA, conforme referido no PE (PE, 2019, p. 42), uma vez que permite *“a concretização da Visão e dos Objetivos Estratégicos da NOVA”* e integra todos os domínios da missão universitária

(i.e., Ensino-Aprendizagem, Investigação e Desenvolvimento; Criação de Valor; Internacionalização; e Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade) e das áreas de suporte a estes domínios (Recursos Humanos, Recursos Materiais e de Serviços, Ação Social, Gestão da Informação e Publicitação da Informação). Acresce que o muito alargado conjunto de indicadores que ele inclui contém todos os indicadores, de performance e de execução, necessários à monitorização do PE (e vários outros).

O desenvolvimento do NOVA SIMAQ ao longo do meu mandato foi realizado em conformidade com o PE, tendo como orientação os referenciais para a Qualidade, quer europeus, emanados pela *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA), quer nacionais, definidos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), bem como as orientações legais e estatutárias que moldam e orientam as ações das IES, no que à garantia interna da Qualidade diz respeito.

Para a prossecução da sua missão, o NOVA SIMAQ segue a abordagem do ciclo de gestão PDCA (Planear, Executar, Verificar e Atuar), durante a qual são produzidas evidências da eficácia do sistema. As atividades são objeto de um planeamento detalhado, sendo executadas de acordo com o previsto nos procedimentos, nos regulamentos, nos despachos internos e na legislação. Na fase de verificação é efetuada uma reflexão crítica sobre os resultados alcançados e, de seguida, com base nas conclusões e nos resultados obtidos, implementam-se os planos de ação de melhoria definidos para garantir a melhoria contínua da qualidade.

Deste modo, os principais desenvolvimentos ocorridos entre 2017-21 envolveram:

- a documentação dos processos do NOVA SIMAQ, de forma a garantir o cumprimento dos 13 referenciais da A3ES, pelo que, nos Manuais de Procedimentos das UO e da Reitoria, se encontra descrito o modo de execução dos processos e identificação dos órgãos, departamentos ou serviços responsáveis pela sua execução;
- a elaboração do Manual da Qualidade e de um conjunto de mais de uma centena de procedimentos e de *templates* relativos aos instrumentos de monitorização da qualidade, nomeadamente questionários a todas as partes interessadas (Estudantes, Docentes, Investigadores, Não Docentes, Candidatos, *Alumni*, empregadores, entre outros) e relatórios analítico-reflexivos, nomeadamente o Relatório da Unidade Curricular, o Relatório de Ciclos de Estudos ou o Relatório do Programa Doutoral;
- a criação do Portal NOVA SIMAQ¹², que é a infraestrutura basilar do sistema de Qualidade, uma vez que, simultaneamente, armazena e gere a informação sobre todo um vasto e abrangente leque de regulamentos, processos, procedimentos e evidências. Este Portal disponibiliza o Manual da Qualidade; um Repositório Documental, contendo os documentos orientadores e evidências da eficácia do sistema; *dashboards* de apresentação da informação demonstrativa do cumprimento dos referenciais e *dashboards* com indicadores de monitorização (ainda em desenvolvimento).

¹² Veja-se <https://www.unl.pt/nova/nova-simaq>.

Este Portal contribuirá de forma significativa para a construção e consolidação de uma verdadeira cultura da Qualidade na NOVA. Igualmente, a conclusão da implementação em todas as UO do módulo da qualidade do sistema de gestão académico consolidado, contribuirá a sua certificação externa.

PROPOSTAS PARA 2021-25

São 3, as propostas para os próximos 4 anos:

Proposta 36. *Dupla certificação do NOVA SIMAQ.* *Obtenção da certificação pela A3ES do NOVA SIMAQ, em 2021. Obtenção da certificação pela agência europeia, ENQA, em 2023.*

A primeira é uma exigência legal. A segunda é uma implicação necessária pela visão que a NOVA tem de si própria como uma universidade internacional, europeia e, mesmo, global. Deste modo, nos próximos 4 anos, prosseguindo o diálogo e partilha constantes com as UO, será dada continuidade à harmonização de processos, procedimentos e instrumentos de monitorização, melhorando continuamente o NOVA SIMAQ, preparando-o para estes dois grandes desafios. Passar-se-á, assim, para elevar a um novo patamar a cultura institucional de Garantia de Qualidade patenteada pela NOVA e a certificação desta qualidade.

Proposta 37. *Monitorização da Execução do Plano Estratégico.* Anualmente a NOVA produzirá a partir dos dados e indicadores do NOVA SIMAQ um Relatório de Progresso do PE, que será apreciado no Conselho Geral e divulgado publicamente.

Proposta 38. *Incorporação de ‘Technological Enhanced Learning’ (TEL) e de microcredenciais.* Ambas são aspetos recentes, inovadores e muito importantes que passaram a estar associados ao Ensino.

A pandemia por COVID-19 revelou a importância da flexibilidade do SIGQ, mostrando a sua adaptabilidade às mudanças, mas mantendo a coerência e consistência das ações de garantia da qualidade. A pandemia deu, também, um grande impulso à transformação digital das IES e proporcionou o uso crescente de microcredenciais.

Neste contexto, o NOVA SIMAQ deve contribuir para a reflexão sobre o desenvolvimento futuro do ensino e da aprendizagem, proporcionando evidências sobre as abordagens mais eficientes. Neste campo identificam-se duas áreas emergentes que necessitam de atenção: o ensino com recurso a meios tecnológicos TEL e as microcredenciais.

No que à primeira diz respeito, o NOVA SIMAQ necessita de incorporar novos procedimentos e ferramentas de monitorização para garantir a qualidade dos processos que advenham da política e estratégia de transformação digital do processo de ensino-aprendizagem.

Quanto à segunda, o surgimento das microcredenciais faz com que o NOVA SIMAQ tenha de incorporar, de igual modo, novos procedimentos e ferramentas de monitorização decorrentes, quer da necessidade do reconhecimento e creditação de competências das microcredenciais, quer da eventual introdução destas na oferta formativa da NOVA.

3.7.2. COMUNICAÇÃO

A comunicação e a marca de uma instituição, pública, privada, ou social, contribuem grandemente para o desempenho da sua missão. Uma instituição que, comunicando com eficiência, tem associada uma marca de prestígio, excelência, integridade e compromisso com a sociedade, atrai talento, parceiros e recursos com muito mais facilidade – e pode, por isso, ir muito mais longe no cumprimento da sua missão – que uma instituição que não é percebida – e é de percepção que se trata – como tendo estes predicados.

Internamente, a comunicação é, também, fundamental. O ‘esprit de corps’, o ‘trabalho em equipa’, o ‘vestir a camisola’ de uma instituição, garante, pelo menos, duas coisas fundamentais: a mobilização coletiva dos membros dessa instituição para tarefas complexas e com grande dilação no tempo, que requerem o compromisso e esforço de todos ou de muitos; a partilha de uma cultura institucional, que inclui valores, motivação e solidariedade. O bom desempenho de uma instituição no cumprimento da sua missão depende disto; não depende só disto, mas depende criticamente disto.

Hoje em dia, será escusado dizê-lo, a comunicação é multi-meios – dos mais tradicionais, às redes sociais. E estamos, como é também sabido, na sociedade da comunicação: aquilo que não é comunicado, não existe. Ou, pior ainda: sou comunicado, logo existo.

Sempre resisti, e resistirei sempre, à ideia de pôr seja a NOVA, sejam os seus projetos estratégicos, seja o Reitor na ribalta da comunicação quando não vejo, ou não vejo ainda, base suficiente para o fazer. Sou resolutamente não cartesiano em Filosofia, e sou-o também no que respeita à comunicação institucional.

Mas, entretanto, os projetos mais transformadores e importantes da NOVA têm feito o seu caminho, merecem ser comunicados, e precisam disso. Se for eleito, nos próximos 4 anos dedicarei grande esforço a melhorar a comunicação interna – onde há ainda muito que fazer – e ampliarei, com equilíbrio, a comunicação externa da NOVA e dos seus projetos.

O QUE FOI FEITO

Antes de 2017, a comunicação estratégica ao nível da NOVA (que não ao nível de algumas, poucas, das suas UO), era, digamos, inexistente.

Nos últimos 4 anos, foi feita uma aposta na concertação entre a *comunicação institucional* e a *comunicação estratégica*, desde logo com a criação do cargo de Pró-reitor para a Comunicação Estratégica da NOVA, que veio impulsionar grandemente esta área. O objetivo consistia em posicionar a NOVA para o exterior enquanto universidade global e cívica, o seu compromisso com a sustentabilidade e com a sociedade portuguesa, reforçar a notoriedade nacional e internacional da marca NOVA (e valorizá-la), apoiar a estratégia de *fund raising* e facilitar o alinhamento estratégico entre a Reitoria e as UO.

Destacam-se os seguintes resultados:

- *Rebranding* da marca NOVA e harmonização das designações e logótipos das marcas entre quatro UO e a própria NOVA.
- Implementação de uma plataforma de intranet na Reitoria que se pretende, nos próximos anos, expandir para todas as UO, e início do processo de reestruturação do website institucional da Universidade.
- Preparação de vídeos de impacto da NOVA em formato *storytelling* e que deverão passar a ser produzidos com maior regularidade no próximo mandato.
- Aumento muito significativo da presença da NOVA nos órgãos de comunicação social nacionais para comunicar vários projetos ou plataformas pertencentes ao PE, e através da participação de especialistas das mais diversas áreas – este último aspeto foi bem visível a propósito da pandemia COVID-19, mas não se circunscreveu, de modo algum, a ela.

PROPOSTAS PARA 2021-25

São 3, as propostas para os próximos 4 anos:

Proposta 39. Conclusão do processo de rebranding da NOVA e suas UO.

Inclui o alinhamento das logomarcas e das mensagens-chave institucionais, e a presença de ambas (logomarca e mensagens) em ‘lugares estratégicos’ da comunicação da NOVA (por exemplo, nos websites e nos *campi*).

Proposta 40. Para a Comunicação Interna. Aumentar, disruptivamente, a comunicação interna passando para ‘outro nível’ o conhecimento mútuo, a cultura institucional e a partilha de objetivos.

Este aumento de comunicação interna, inclui partilha de informação, meios de comunicação internos, objetivos, processos e iniciativas – por corpos (académicos, estudantes e colaboradores), por projetos e transversalmente à NOVA – com vista a desenvolver uma cultura institucional comum. É um enorme desafio.

Proposta 41. Para a Comunicação Externa. Dar uma muito maior visibilidade aos projetos estratégicos da NOVA, aos seus resultados e a todas as pessoas e grupos chave a eles associados.

Esta proposta inclui: a reestruturação da presença institucional da NOVA nas plataformas digitais (site, redes sociais, etc.); a multiplicação de vídeos de impacto; e a definição, projeto a projeto, de uma estratégia, nacional e, se for o caso, internacional, de comunicação, seja nos meios tradicionais (jornais, TV, etc.), seja nos novos meios (redes, plataformas, etc.).

SEÇÃO 4 – PLANO ESTRATÉGICO: **P**LATAFORMAS **I**NTERDISCIPLINARES

4.1. Nova for the GLOBE

A Plataforma Estratégica (no sentido que os Estatutos da NOVA dão a esta expressão, Art.º 35º), designada *NOVA for the Globe (N4G)*, ver Anexo I, pp. 78-79, 108) resulta de uma iniciativa minha, na sequência da minha anterior candidatura a Reitor, onde estava prevista uma confluência estratégica e interdisciplinar da ciência da NOVA em torno do Desenvolvimento Sustentável. Considero-a das iniciativas mais importantes e com mais potencial para ‘pôr a colaborar’ as várias UO, internacionalizar o nosso conhecimento e produzir impacto na construção de um futuro melhor, incluída no **PE** (cf. PE, 2019, pp. 71-75). Da apresentação aí feita adapto livremente uma breve descrição do N4G. Termino referindo o que está feito, o que considero serem os principais desafios para os próximos 4 anos e formulando as minhas propostas para os enfrentar com sucesso.

RACIONAL da ESTRATÉGIA da NOVA para o DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Em 2015 as Nações Unidas aprovam a *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável* contendo 17 *Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS)*. Os ODS abordam os desafios globais do Séc. XXI, incluindo aqueles relacionados com a pobreza, a desigualdade, as alterações climáticas e degradação ambiental, a prosperidade, a paz e a justiça. Mais recentemente, a União Europeia aprovou dois documentos estratégicos, o *Green Deal* e o *Next Generation EU*, que vão exactamente na mesma direção.

Várias universidades de referência estão a implementar iniciativas para estar na vanguarda do conhecimento interdisciplinar que responda aos ODS. É o caso da ‘*Oxford Martin School*’ da Universidade de Oxford e da ‘*Cambridge Global Challenges Initiative*’, de Cambridge, que agregam, em espaço físico ou digital, académicos de todas as áreas de conhecimento, muitos deles parceiros exteriores às próprias universidades.

Os principais financiamentos europeus para a ciência e a inovação (*Horizon-Europe 2021-2027*) e para a formação (*Erasmus+: Capacity Building Programs*) estão alinhados com os ODS e focados nas abordagens interdisciplinares da ciência, inovação e formação que os apoiem. O mesmo se tem passado em Portugal, com os financiamentos nacionais.

BREVE DESCRIÇÃO DA N4G

A NOVA tem já diversos, e dispersos, grupos académicos envolvidos em projetos interdisciplinares guiados pelos ODS. Vários desses grupos são muito internacionalizados, enquanto outros, não o sendo tanto, possuem o potencial para se desenvolverem nessa direção. A N4G irá apoiar ambos e motivar a criação de mais. Por outro lado, diversas práticas institucionais da NOVA promovem já *in campus* vários dos ODS. Conjugando estes dois aspetos, conhecimento com impacto e prática institucional, foi criada a N4G.

O seu propósito é fazer convergir as ‘áreas fortes de conhecimento’ da NOVA numa abordagem interdisciplinar focada nos ODS e guiada por *Missões* concretas. A ambição é fazer parte de um conjunto de redes de universidades europeias e de parcerias globais que desenvolvem investigação interdisciplinar com elevado impacto social e económico. E ser, a nível nacional, a universidade líder no compromisso com o Desenvolvimento Sustentável.

A *NOVA 4 the Globe* terá como áreas de atividade: [1] o Ensino: Doutoramentos, Mestrados, Cursos de Formação Avançada, Atividades de Capacitação, já existentes no portfólio da NOVA ou novas formações a criar; [2] a Investigação: Respondendo à Agenda 2030, guiada por Missões (na aceção do *Horizon Europe*) e baseada em projetos. De matriz interdisciplinar, colaborativa e desenvolvida em redes internacionais; [3] a Criação de Valor: Inovação baseada em conhecimento e em prol da *sustentabilidade*; capacitação de instituições e pessoas para a *sustentabilidade*. Especial incidência: Europa e Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.

A *NOVA 4 the Globe* terá um duplo enfoque:

- Académico, que refletirá todo o conhecimento ao serviço dos ODS realizado na NOVA;
- Prática Institucional, que se materializará em políticas e práticas sustentáveis na NOVA.

A *NOVA 4 the Globe* terá uma tripla existência:

- Física e dispersa pelas UO, onde estão os grupos de investigação;
- Física e ‘fora dos muros’ da NOVA, em Portugal ou noutras regiões, onde grupos da NOVA participem em projetos com impacto nos ODS;
- Virtual, em plataforma digital, agregadora de toda a informação sobre a NOVA como *universidade sustentável*.

O QUE ESTÁ FEITO

- Plataforma digital (<https://www.unl.pt/plataformas-interdisciplinares/nova-4-globe>);
- Modelo de Governo da N4G aprovado;
- Conselho Académico, constituído por um académico de cada UO particularmente ligado às questões da sustentabilidade, reuniu 4 vezes, está a finalizar a elaboração e aprovação de um “*Policy Paper*”;
- Participação em projetos focados nos ODS e com financiamento europeu (H2020 e Horizon Europe). Especial enfoque, mas não só, em: ODS3 (Saúde), ODS5 (Igualdade de Género), ODS6 (Água e Saneamento), ODS7 (Energias Renováveis), ODS9 (Infraestruturas) e ODS11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis);
- Parceria estratégica com a Lancaster University (UK) para investigação e formação na área da *sustentabilidade*. Projetos conjuntos financiados pelo UK em fase de decisão;
- Parceria com a University of Cambridge (UK) – plataforma ‘*Cambridge Global Challenges Initiative*’ – para a realização de projetos em África (1 em Moçambique);
- Consórcio nacional com as Universidades de Évora e Algarve. Constituída, em Abril de 2021, a Associação *Campus-Sul*, com propósito de apoiar o *Desenvolvimento Sustentável do Sul do país* (de Lisboa ao Algarve), impulsionando atividade exportadora e a coesão territorial. Capacitação de instituições e pessoas e projetos de transferência de conhecimento de grande escala. Começa com 4 áreas prioritárias: Educação de Qualidade (ODS4); Cidades e Comunidades Sustentáveis (ODS11); Agricultura (ODS12); Mar (ODS14);
- Criado o Conselho para a Prática Institucional Sustentável, composto por colaboradores não académicos, reúne mensalmente, desde Novembro de 2020;
- Políticas e práticas institucionais relativas a: Nutrição e Tabaco (ODS3), Educação de Qualidade (OD4), Igualdade de Género e de Oportunidades (ODS5), Redução de Desigualdades (OD10) e *Campi ‘amigos do ambiente’* (ODS13);
- Reuniões produtivas e promissoras com os Presidentes da CCDR-LVT e CCDR-Alentejo;
- Observatório sobre *Condições de Trabalho na UE* (ODS10), já acordado e em desenvolvimento.

DESAFIOS PARA OS PRÓXIMOS 4 ANOS

São quatro, os desafios para os próximos 4 anos:

- 1– Conseguir que pelo menos 50% da atividade de investigação e inovação da NOVA está associada à sustentabilidade (aos ODS ou de outra forma);
- 2– Garantir que todos os alunos da NOVA têm formação académica adequada ao seu nível de estudos na área da sustentabilidade, do ambiente às questões sociais;

3– Desenvolver o consórcio *Campus-Sul*, firmando-o como um parceiro incontornável, a Sul, nas suas áreas de ação e originando ‘histórias de impacto’ nessas áreas, que atestem a sua importância para a região;

4– Desenvolver ou vir a integrar um consórcio internacional de universidades europeias, cujo objetivo seja ensino, investigação e inovação na área da sustentabilidade, financiado de forma competitiva por programas da UE (Horizon Europe e Erasmus+).

PROPOSTAS PARA 2021-25

São três, as propostas para os próximos 4 anos:

Proposta 42. Financiamento parcial da atividade da N4G com ‘seed money’.

Apoiar, a partir de 2022, com ‘dinheiro semente’ as atividades de investigação e inovação do N4G: €500K/2022; €400K/2023; €300K/2024; €200K/2025. Financiamento a atribuir internamente à NOVA, de forma competitiva, com 3 condições: [1ª] o dinheiro semente não financia mais de 85% do projeto; [2ª] o projeto financiado tem como objetivo principal ou como ‘spill over’ necessário uma candidatura a um grande financiamento europeu ou privado; e [3ª] há pelo menos duas UO envolvidas no projeto. Esta proposta destina-se ao Desafio 1.

Proposta 43. Envolvimento das CCDR, empresas, setor social e administração pública no Campus-Sul, tomando como ‘base’ os Laboratório Colaborativos (CoLab) e os Centros de Valorização e Transferência de Tecnologia (CVTT).

O envolvimento das instituições mencionadas é crítico por 3 ordens de razões: para compreender efetivamente a agenda de formação e inovação a associar a cada área (Educação de Qualidade, Agricultura, Mar, Cidades e Comunidades Sustentáveis); para obter cofinanciamentos que viabilizem os projetos; e para garantir a manutenção da iniciativa a médio e longo prazos. Por outro lado, as 3 universidades do *Campus-Sul* têm já, nas áreas referidas, CoLab ou CVTT, que envolvem vários destes parceiros e foram financiados, em parte, pelas CCDR. Acresce que, nos últimos meses, vários dos parceiros referidos têm participado em reuniões preparatórias para o lançamento do *Campus-Sul* e a sua adesão ao projeto do consórcio é clara. Esta proposta destina-se ao Desafio 3.

Proposta 44. Diplomacia Académica e Cimeira Internacional sobre Universidades e Desenvolvimento Sustentável.

Nos últimos três anos, e tirando partido das redes internacionais de universidades às quais pertence (nomeadamente, UNICA, YERUN e CAESAR), a NOVA tem exercido uma diplomacia académica muito ativa no sentido de que seja criado um consórcio internacional de universidades europeias focado na sustentabilidade, com as ambições descritas no Desafio 4 e ao qual a NOVA venha a pertencer. Estão neste momento a ser negociados dois consórcios possíveis (a NOVA integrará, no máximo, um deles). O

resultado de uma dessas negociações deverá ser conhecido até Junho do corrente ano. O outro só será conhecido mais tarde. Se ambos falharem, há que tentar outros consórcios possíveis. Se, e quando, um desses consórcios vier a ser firmado, a NOVA será anfitriã de uma *Cimeira Internacional sobre Universidades e Desenvolvimento Sustentável*, que servirá de *kick-off meeting* das atividades do Consórcio. Esta proposta destina-se ao Desafio 4.

O Desafio 2 será abordado através da Proposta 15, do *Programa Talent@NOVA*, área: Estudantes.

4.2. NOVA SAÚDE

RACIONAL da ESTRATÉGIA da NOVA para a SAÚDE

A Saúde na sua tripla dimensão de prevenção e tratamento das doenças e promoção do bem-estar, constitui o grande desafio do Séc. XXI. O terceiro objetivo da agenda 2030 da ONU é, precisamente, “*garantir a vida saudável e promover o bem-estar para todas as idades*”.

Mas a Saúde, vista à escala global, progressivamente democratizada na cobertura, ultrapassa hoje, mais do que nunca, esses objetivos centrados em cada um de nós. São as dimensões que têm a ver com o acesso, com a *affordability* e logo, com a justiça social para a sua distribuição. Por outro lado, o *negócio* da enorme indústria em que se tornou o setor da Saúde nos últimos anos impõe-nos dimensões, tais como a sustentabilidade - económica, social e ecológica - no mais adequado e protetor enquadramento ético. Já não só para cada um, mas numa escala global cuja necessidade de visão integrada de saúde – ciência e sociedade – nos foi mostrada à evidência pela mais recente pandemia.

A visão para a Saúde deve assim ser abrangente, integrada e colaborativa, desejavelmente “*Das Moléculas da Vida à Saúde Global*” (este, curiosamente, o título do livro que recentemente lançámos e que resume as atividades em Saúde da NOVA). Ademais, o décimo sétimo objetivo da Agenda 2030 da ONU estabelece a necessidade de “*Parcerias para os Objetivos*”, logo inerentemente reforçando a necessidade de uma visão holística, parceira e colaborativa para a Saúde.

Torna-se assim natural que a Universidade NOVA tenha estabelecido desde 2012 uma plataforma multidisciplinar com o fim de promover a investigação colaborativa entre as Unidades da NOVA – a NOVA Saúde (ver Anexo, pp. 75-78).

No início do anterior mandato, em 2017, esta plataforma seria reformulada com focalização de temas nas áreas então consideradas como ‘*burden of disease*’ e que indicaremos abaixo, numa renovada aposta na:

– *Investigação colaborativa interdisciplinar – desde os Grupos de Investigação Temáticos aos Laboratórios Colaborativos até aos Laboratórios Associados;*

- Conferências anuais temáticas;
- Projetos de ligação com a indústria e criação de valor para a comunidade, muito através de parcerias no terreno.

As 5 áreas temáticas “*Burden of Disease*” (a última incluindo 6 subáreas), foco para investigação colaborativa da NOVA, são: 1 – *Ageing*; 2 – *Nutrition*; 3 – *Chronic Disease and Infection*; 4 – *Value Improvement in Health and Care*; 5 – *Healthcare Dynamics* (abrange 6 subáreas); 5.1. – *Integrated Care*; 5.2. – *Patient Safety and Health Care Quality*; 5.3 – *Health Care Systems & Policies*; 5.4. – *Climate and Health*; 5.5. – *Migration and Health*; 5.6 – *Tropical Health*.

A CAPACIDADE E PERFORMANCE DA NOVA NA ÁREA DA SAÚDE

A NOVA tem uma Visão própria para a área da Saúde, sendo a Universidade Portuguesa que aí maior impacto tem. Assim vejamos:

- A NOVA possui 3 Escolas de Saúde: a Nova Medical School (NMS), a Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP) e o Instituto de Higiene e Medicina Tropical (IHMT);
- A NOVA possui 2 escolas de Biologia e Materiais e Engenharia Biomolecular: a Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT) e o Instituto de Tecnologia Química e Biológica (ITQB);
- As restantes 4 Escolas da NOVA contribuem, de forma integrada com relevantes contributos colaborativos para Saúde: a Nova School for Business and Economics (SBE), a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (FCSH), a Escola de Direito (NLS) e a Nova Information Management School (IMS);
- A NOVA coordena ou participa em 4 Laboratórios Associados na área da Saúde (REAL, LS4 FUTURE, I4HB e RISE) e detém um Laboratório Colaborativo (Value 4Health Colab);
- A NOVA tem 9 centros de investigação na Saúde, avaliados pela FCT, muito bom ou excelente e com financiamento para 2020-2023 de €11,5M, a saber, o CEDOC, LibPhys, UCIBIO, CHRC, CINTESIS, iNova4health, ToxOmics, GHTM, MOSTMICRO;
- Nos últimos cinco anos a NOVA publicou cerca de 3000 artigos na área da Medicina e outros 2000 na área Biomolecular, com impactos, respetivamente, de 45% e de 26% acima da média mundial e em 60% dos casos elaborados em parceria. Em 2021 prevemos a saída de 700 novos artigos de Medicina e 400 nas ciências fundamentais (ver Anexo I, p. 70);
- Entre as múltiplas parcerias para a investigação e o ensino na saúde destacam-se a prestigiada rede europeia de investigação (EIT – Health) e a Post Graduate School for Health Education (AHED);
- A NOVA tem impacto social na Saúde, participando diretamente no Health Parliament e em plataformas de Inovação, como o Ptin, o Smart4H, ou o ICU4COVID e participa em cinco *spinoffs* focadas na Saúde.

PROPOSTAS PARA 2021-25

O plano de ação para os próximos 4 anos deverá, naturalmente, evoluir na continuidade do trabalho até aqui feito, e ousar algumas mudanças, aliás em linha com a dinâmica exigente de mudança do setor da Saúde. Estas mudanças serão de natureza incremental, mas também disruptivas, como passo a descrever, relativamente aos seguintes domínios: Investigação, Ensino e Educação e Comunidade.

NA INVESTIGAÇÃO

A investigação na área da Saúde para os próximos 4 anos deverá evoluir nas seguintes direções:

Proposta 45. *Desenvolvimento incremental.*

– Continuar a estimular a investigação colaborativa no contexto da NOVA e em parcerias externas, agora definindo focos de missão e metas de produção para os grupos das áreas temáticas acima indicadas.

– Utilizar a estrutura organizacional existente na NOVA – Centros de Investigação, Laboratórios Associados e Laboratório Colaborativo para promover investigação Clínica, de Saúde Pública – Global em translação, com ampla integração vertical e transversal de conhecimentos. Investigação cada vez mais focada em missões com utilidade para os cidadãos e para a sociedade e focada na medicina personalizada e de precisão, esta uma abordagem que individualiza a prevenção, o diagnóstico e o tratamento para cada *indivíduo-pessoa* e para cada comunidade, recorrendo cada vez mais à ciência de dados e à inteligência artificial.

– Desafio importante será, nomeadamente, o de articular todo este potencial, colocando o Laboratório associado REAL a trabalhar em rede com o Laboratório Colaborativo sobre Valor em Saúde (ver Anexo I, p. 72).

Proposta 46. *Desenvolvimento disruptivo.*

– Desenvolver o *NOVA Institute for Precision Medicine (IPM)* num Instituto de referência, ao longo dos próximos 10 anos, integrado em redes internacionais de excelência e colaborando na produção de conhecimento de elevado impacto translacional na área da Medicina de Precisão. Para tal, participará em diversos projetos com níveis elevados de financiamento nacional e internacional.

A proposta mais eficaz será candidatar a NOVA a uma *Teaming Action* que faz parte do instrumento *Widening the Horizon Europa* facilitando criar um novo Instituto de investigação no âmbito do CEDOC e plena articulação com a estrutura já existente. O financiamento da UE pode ir até €15M e precisará de cofinanciamento no mesmo montante, este podendo ser governamental, regional, privado ... O foco desde Instituto

ou Programa seria o "*Single Cell Omics*" aplicado à medicina de precisão, conceito está muito alinhado com a Iniciativa europeia "*LifeTime*". Os parceiros europeus mais óbvios, instituições líderes da Iniciativa *LifeTime*, seriam: Berlin Institute for Medical Systems Biology e Institut Curie de Paris.

Esta aposta compatibiliza-se muito bem com qualquer dos Lab associados em que a NOVA participa. No caso do LS4Future existe mesmo uma linha temática denominada "Mechanisms of Disease for Precision Medicine", na qual faz todo o sentido a investigação em mecanismos de doença utilizando tecnologias "omics" avançadas. Por outro lado, no REAL existe uma linha temática "New therapies, biomarkers and personalized medicine in high burden and high mortality diseases" onde este programa de investigação se enquadra perfeitamente.

– Concentração de toda a estrutura de investigação bioquímica e molecular da NOVA num único pólo, nomeadamente no ITQB/INIAV – Oeiras, de modo a concentrar em economia de escala o enorme esforço e potencial agora disperso. Economia e potenciação de escala.

NO ENSINO e EDUCAÇÃO

O Ensino e a Educação na área da Saúde para os próximos 4 anos deverão evoluir nas seguintes direções:

Proposta 47. *Desenvolvimento incremental.*

- Aquisição de Competências e Atitudes na área da Saúde, de forma integrada e interdisciplinar, focadas na pessoa, mas integradas na saúde pública e global.
- Ensino que incorpore a componente tecnológica a integre com a digital, sem perder os valores humanos que são imprescindíveis aos exercícios profissionais na Saúde.
- Ensino em formatos presenciais e em *blend*, usando as vantagens e as experiências recentes, para potenciar a capacidade formativa, enquanto facilita o acesso e tira partido do enorme potencial educacional dos formatos virtuais – por exemplo, e para o ensino da Medicina, a "realidade 3 D aumentada" e a "impressão 3 D".
- Ensino que sendo de Medicina, de Saúde Pública ou Tropical seja feito num modelo de plena colaboração entre as escolas, escolas que, mais do que separadas entre si, deverão constituir um verdadeiro *HUB* de Saúde na NOVA. Esta foi, aliás, a recomendação da ASPHER na visita que, no final de 2019, fez às Escolas por solicitação da Reitoria e para refletir a organização do ensino da Saúde na NOVA.

Proposta 48. *Desenvolvimento Disruptivo.*

A NOVA prepara mudanças verdadeiramente disruptivas para o modo como ensina e educa na Saúde nos próximos 4 anos, e daí para o futuro. Assim, apontaria 4 projetos concretos, já em marcha, projetos que mudarão radicalmente o panorama atual:

-
- Mudança de instalações da Nova Medical School para o pólo de educação da saúde em Carcavelos (ensino da medicina, enfermagem e pós-graduação na saúde). Para além de uma mudança de instalações, tão necessária face à antiguidade e desadequação do histórico Campo de Santana, trata-se de implementar um novo sistema de ensino *team based* a par com uma ambiciosa mudança curricular, mais coadunada com a Medicina do futuro.
 - Desenvolvimento, expansão e internacionalização da Escola de Pós-Graduação na Saúde.
 - AHED - hoje já uma marca de prestígio assegurando educação *life-long* para o sector profissional da Saúde. Tem uma marcada abrangência multi e interdisciplinar e usa métodos inovadores, com forte dependência tecnológica e facultando o treino individual e em equipa, muito interativo.
 - Desenvolvimento do ‘*The Gate*’. A Escola Nacional de Saúde Pública da Universidade NOVA de Lisboa vai lançar o ‘*The Gate – Public Health Knowledge Centre*’, um projeto à escala global que se propõe a encontrar soluções inovadoras para os atuais e futuros desafios da humanidade enquanto promove a literacia sobre a Saúde Pública, para alunos e o público em geral. O passado recente mostrou como é importante a literacia de cada um de nós para a preservação da sua saúde e para a saúde coletiva.

NA COMUNIDADE

A NOVA intervém na sociedade através do conhecimento. No passado recente, durante a pandemia, a NOVA esteve na frente e ao serviço da comunidade produzindo soluções – de conhecimento, de investigação e técnicas – para melhor responder à pandemia. Há que dar continuidade e desenvolvimento a esta intervenção.

Proposta 49. Avançar nos próximos 4 anos com as seguintes linhas de intervenção:

- *Parcerias com a Indústria*. As parcerias entre as Universidades e a Indústria foram os grandes vetores da resposta à pandemia, por exemplo, para as vacinas. A NOVA fortalecerá e expandirá as parcerias com a indústria e a Sociedade (atuais: Siemens, Vodafone, Fraunhofer, Pfizer, Abbott, Jansen...).
- *Missões*. Investigação em parceria com a indústria, mas agora mais focada em missões, de modo a resolver problemas de saúde, de sustentabilidade e de negócio, na Saúde. No nosso entender, as parcerias só fazem sentido se servirem para ligar o potencial académico com a capacidade produtiva da indústria, ambas se completando na produção de soluções concretas de utilidade.
- *Literacia*. A NOVA é uma universidade cívica e por isso deverá estar ao serviço da *civitas*: nomeadamente na produção de conteúdos que lhe aumentem a literacia sobre Saúde (por exemplo, usando o Colab – Valor em Saúde e a FCSH), como na discussão dos grandes e fraturantes temas éticos (aqui usando a Law School). Mas também intervindo directamente pela aplicação de metodologia científica, análise de dados e inteligência

artificial, ao estudo da saúde das populações, aqui usando as parcerias existentes entre a NOVA e agrupamentos de saúde local.

– *Debate*. A NOVA continuará a utilizar a Reitoria como *fórum* para promover debate académico sobre os temas mais candentes, mesmo fraturantes da Saúde em Portugal e no Mundo, acompanhando a atualidade da sua constante mudança. Aqui, continuará a juntar a discussão académica à divulgação para público generalista, também e deste modo, contribuindo para a sua própria literacia.

Este é, nas suas linhas gerais, o Plano de Ação da NOVA Saúde para os próximos 4 anos. Todos os planos de ação devem ser ambiciosos nos objetivos, ponderados nos meios e realistas na formulação. Neste caso, tudo o que foi conseguido para a Saúde na NOVA nos últimos 4 anos legitima bem a ambição que temos para o futuro e, mais do que tudo, responde à necessidade de completar a obra já em curso, que é fazer da NOVA a “Universidade da Saúde” em Portugal e uma das Universidades Globais que aborda a Saúde, prioridade global para a ONU e para todos nós, de uma forma INTEGRADA na escala do conhecimento e de um modo GLOBAL na dimensão da abrangência temática, social e internacional.

4.3. NOVA INSTITUTO DE ARTE E TECNOLOGIA

A Plataforma Estratégica (no sentido que os Estatutos da NOVA dão a esta expressão, Art.º 35º), designada Instituto de Arte e Tecnologia (IA&T) resulta de uma iniciativa minha, na sequência de uma estimulante conversa com a Presidente da Câmara Municipal de Almada. Considero-a das iniciativas mais inovadoras, e com mais potencial de gerar, ela própria, inovação com elevado impacto social e até económico, incluída no PE (cf. PE, 2019, pp. 84-90). Da apresentação aí feita adapto livremente uma breve descrição do IA&T. Termino referindo o que está feito, o que considero serem os principais desafios para os próximos 4 anos e formulando as minhas propostas para os enfrentar com sucesso.

RACIONAL da ESTRATÉGIA da NOVA para a ARTE e TECNOLOGIA

A tecnologia tem fornecido à criação artística, desde Leonardo da Vinci pelo menos, formas originais de expressão. Mais recentemente, a transformação digital criou um conjunto de ferramentas tecnológicas que permitem à arte combinar rigor e eficácia com criação e inovação quase sem limites. Regido pela nova estética, o virtual, a tecnologia na arte desafia as nossas perceções e abre novas vias para a criatividade e até para a própria ciência.

Com a constante evolução tecnológica, formou-se uma nova estética que a sociedade, sobretudo nas suas camadas mais jovens, mas também o mercado e as

indústrias criativas absorveram. Criadores de arte e cientistas exploram juntos materiais, experiências, cultura, histórias e religião, transformando conhecimentos adquiridos em inovação. Designers e artistas dedicam-se à produção de peças comerciais ou de trabalhos mais conceptuais implementando-os em muitos e diferentes programas de computador, como modelagem 3D, Adobe Illustrator ou Photoshop.

Muitos dos criativos optam por criar na arena virtual da Internet, assumindo a fusão do virtual e do real, e promovendo a comunicação e acessibilidade das suas obras num 'mundo paralelo'. Esta partilha em larga escala da criação artística de base tecnológica e a sua inclusão em produtos e serviços faz, hoje, da relação entre arte e tecnologia uma das interfaces simultaneamente mais inovadoras e inclusivas de que há memória e, por isso também, mais potenciadores de impacto social.

Acresce que a arte é um *meio* privilegiado de intervir na sociedade, seja celebrando aquilo que esta tem de melhor e transformando-o em património da humanidade, seja identificado as suas falhas e injustiças e propondo através de processos criativos, e às vezes coletivos, formas de superação dessas situações. No Séc. XXI, a arte e as causas sociais, políticas e culturais, sobretudo aquelas ligadas ao *desenvolvimento sustentável*, reúnem esforços em direção ao futuro.

Na região da Grande Lisboa não existe nenhum centro de criação artística que seja simultaneamente de valorização e transferência de tecnologia ligado às Artes. Em Portugal, existem outros centros de investigação ligados à arte, mas não têm verdadeiramente nem uma base tecnológica sólida, nem uma dimensão internacional. A NOVA, através da FCT e da FCSH, tem já e há vários anos um conjunto muito sólido de iniciativas na área de interseção entre arte e tecnologia. Uma parte importante desta atividade beneficiará, e muito, no futuro, em ser desenvolvida em espaço próprio, comum à FCT e à FCSH, e especialmente desenhado para o efeito.

Para poder realizar nas melhores condições o seu projeto institucional, o IA&T assumirá a forma colaborativa de um consórcio, promovido e dirigido pela NOVA, através da FCT e da FCSH, mas contando com a contribuição de vários parceiros: académicos (e.g., como o AR.CO ou a Universidade de Évora), empresariais (distinguindo entre grandes empresas, como a Viacom ou a Google, e PMEs, como a *Terratreme* ou a *Maumaus*) e institucionais (e.g., CM Almada), e internacionais (e.g. *University of Arts London* ou *New York University*). A maioria dos parceiros do consórcio terá uma presença física *in campus*, a qual será ajustada ao seu modo de participação nas atividades a desenvolver.

BREVE DESCRIÇÃO DO NOVA IA&T

O NOVA IA&T será um instituto da NOVA, resultante de um consórcio entre a FCT e a FCSH e incluindo outros parceiros, localizado na região de Almada, no antigo *Presídio da Trafaria* (ver Anexo I, p. 112).

O NOVA IA&T visa desenvolver, através da formação, da investigação, da inovação e da prestação de serviços, num contexto internacional de excelência, a criação artística e de produtos e de serviços comercializáveis que incorporem uma dimensão estética ou de design, baseada na tecnologia em todas as suas formas. A sua ambição é ser uma Escola

de Artes e Tecnologia de referência internacional com elevado impacto na sociedade local e na economia do país.

O NOVA IA&T será uma comunidade internacional, diversa, inclusiva e criativa, que inclui: académicos (sobretudo jovens professores e investigadores); estudantes residentes ou em formação temporária; artistas residentes temporários; académicos visitantes (nacionais e estrangeiros); *start-ups* artísticas e culturais de base tecnológica; ‘Labs’ permanentes de empresas (nacionais e estrangeiras); ‘pólos’ permanentes de associações artísticas; elementos das comunidades locais a realizar projetos no IA&T; outros grupos em residência ou circulação de duração variável, envolvidos em projetos de investigação ou de inovação do IA&T.

O QUE ESTÁ FEITO

- A NOVA já esta na posse legal do ex-Presídio da Trafaria (desde janeiro de 2021);
- Foi criada uma Equipa de Missão, coordenada pela Pró-reitora para a Inovação, Prof^a Isabel Rocha, e por 4 académicos, 2 da FCT e 2 da FCSH, designados pelos respetivos Diretores, que tem como missão instalar o IA&T no ex-Presídio da Trafaria e ‘pô-lo a funcionar’;
- Nomeada a Diretora Comercial e de Operações para apoiar a Equipa de Missão;
- Envolvidos mais de 20 académicos e 30 estudantes das duas UO no ‘projecto-IA&T’;
- Firmadas parcerias com as empresas *Terratreme* e *Maumaus*, com Câmara Municipal de Almada, com a Universidade de Évora e com a University of Arts London;
- Negociação de importantes parcerias com o Ministério da Cultura (MC) – criação de um Laboratório de Cultura do MC no IA&T, incluindo as vertentes Património (Material e Imaterial) e Criação Cultural, e de um CoLab na área da Cultura e Indústrias Criativas –, com entidades da área da cultura, com fundações, com grandes empresas tecnológicas e de comunicação, com a AR.CO e com a *New York University*;
- Aprovada candidatura da NOVA ao financiamento do *POR 2020*, pela CCDR–LVT no valor €3M, 40% do orçamento para recuperação e equipamento do IA&T;
- Aprovada candidatura da University of Arts London a financiamento do H2020, tendo como parceiros a NOVA e várias outras universidades europeias, projeto T–Factor, no valor de €7M; a NOVA beneficiará de €720K, para contratação de recursos humanos e realização de iniciativas prévias à ocupação das instalações do IA&T.

DESAFIOS PARA OS PRÓXIMOS 4 ANOS

São quatro, os desafios para os próximos 4 anos:

1 – Recuperação, adaptação e equipamento do IA&T, até final de 2024. Orçamento €7,5M.

2 – Garantir um modelo de funcionamento financeiramente sustentável.

3 – Recrutar recursos humanos, professores e investigadores, para suprir algumas faltas relativas a valências necessárias para o IA&T (exemplo, design).

4 – Assegurar que existe atividade do IA&T, desde já, antes mesmo de estarem disponíveis as futuras instalações (para não perder o *momentum*).

PROPOSTAS PARA OS PRÓXIMOS 4 ANOS

São quatro, as propostas para os próximos 4 anos:

Proposta 50. *Dupla candidatura ao financiamento PRR* (Componentes 5 e 6) para obter financiamento em falta para o Desafio 1. Ambas em preparação, devendo ser submetidas logo que estejam abertas as ‘chamadas para projetos’.

Proposta 51. *Realização de um Consórcio alargado*, com empresas, instituições públicas, fundações e outras instituições, para obter financiamento para os Desafios 1 e 2.

Proposta 52. *Submissão de Candidatura ao CEC-Institucional financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FC&T)*.

Anualmente a FC&T abre um Concurso ao Emprego Científico Institucional, a que só podem concorrer instituições (e não indivíduo). Financia, durante 6 anos, o salário de investigadores (a 100%) ou de professores (a 50%). A NOVA teve no primeiro concurso (2019-20) 34 posições e espera ter agora resultado similar. Em 2022, 2023, 2024 e 2025, candidatarei 3 posições/ano para o IA&T, num total de 12. Isto, conjugado com contratos atribuídos a projetos aprovados, será suficiente para o Desafio 3.

Proposta 53. *Garantir a submissão de Projetos ao Horizon Europe e à FC&T*.

Pelo menos 2 projetos/ano, partir de 2022, ao Horizon Europe (o que implica parcerias internacionais) e 4 projetos ano à FC&T. O sucesso de 50% das candidaturas, associado à atividade *project-based* resultante da Proposta 2, dará um contributo decisivo para os Desafios 2 e 4.

4.4. NOVA HOSPITALIDADE E TURISMO

A Plataforma Estratégica (no sentido que os Estatutos da NOVA dão a esta expressão, Art.º 35º), designada “*Hospitality Futures Platform*”, cuja denominação foi, entretanto, alterada para “*Tourism and Hospitality Platform*” (NOVA TOHO) resulta de uma iniciativa multidisciplinar da Reitoria que congrega 5 Unidades Orgânicas: FCT, FCSH, SBE, NMS e IMS. A sua constituição está prevista no PE (cf. PE, 2019, pp. 91-93). Da apresentação aí feita adapto livremente uma breve descrição da Plataforma e refiro o que está feito, o que considero serem os principais desafios para os próximos 4 anos e formulando a minhas propostas para os enfrentar com sucesso.

RACIONAL da ESTRATÉGIA da NOVA para o TURISMO e HOSPITALIDADE

Portugal tem vindo a afirmar-se no mundo do turismo e da hospitalidade, no qual tem tido uma procura sempre crescente até recentemente. Antes da Pandemia, o turismo representava na economia portuguesa 12,5% do seu PIB, pretendendo constituir-se, de acordo com o Turismo de Portugal, como um pólo de desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, sendo Portugal considerado um dos destinos mundiais mais competitivos e sustentáveis. A atual crise pandémica não põe em causa a importância do Turismo para a Economia nacional a médio prazo, mas coloca desafios novos, como os ligados às áreas da saúde e segurança e acelerará transformações em curso, conducentes a uma maior digitalização e sustentabilidade. Contudo, a educação e a inovação existentes atualmente em Portugal na área da Hospitalidade e do Turismo não são compatíveis com essa ambição e esses desafios e, em particular, não têm a dimensão de internacionalização adequada, nem a abordagem interdisciplinar que é requerida.

Por outro lado, a NOVA é uma Universidade pública portuguesa com um perfil internacional e com uma capacidade interdisciplinar particularmente elevados. Acresce que dois aspetos centrais da estratégia da NOVA são: federar o conhecimento científico disperso nas suas várias UO, focando-o em projetos de grande interesse académico e, também, público; e promover a inovação com relevância económica e impacto social significativos.

Em 2019, a NOVA assinou um importante protocolo de consórcio para a constituição de um *Tourism Excellence Center*, com sede no Estoril, no qual participam além da NOVA apenas mais uma instituição de ensino superior, politécnico, a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) e um centro de investigação recém criado (CITUR), sendo a participação predominante de instituições não académicas, entre as quais, o Turismo de Portugal, o Grupo Pestana, os VIP Hotels, a Porto Bay, a Vila Galé, o Grupo Hilton, o Grupo SANA, o Estoril Sol, a NAU Hotels & Resorts, a Delta Café, e vários outros.

Acresce ainda que várias UO da NOVA têm uma estratégia de desenvolvimento que inclui com maior ou menor centralidade a área da hospitalidade e do turismo, tendo realizado contratações, obtido financiamento e estando em curso oferta formativa nestas áreas.

Surge, assim, a ideia de criar uma plataforma sobre hospitalidade e turismo, que seja agregadora da atividade de cada UO nestas áreas e, simultaneamente, que coordene estas iniciativas e tenha, também e sobretudo, iniciativas próprias que articulem projetos interdisciplinares dentro da NOVA, reunindo as suas várias UO e parceiros nacionais e estrangeiros. Estas iniciativas serão tanto na área da formação, como na área da investigação e inovação.

BREVE DESCRIÇÃO DA NOVA TOHO

A Plataforma de Turismo e Hospitalidade (NOVA TOHO) é uma plataforma que federa as diversas áreas de saber existentes na NOVA – da gestão, aos dados e à informática, passando pela saúde, pelo património e pela sustentabilidade – para criar e difundir conhecimento e promover a inovação sobre turismo e hospitalidade, nas suas diversas aceções.

A NOVA TOHO tem como objetivos:

- Oferecer um espaço de formação e criatividade ao serviço da comunidade na área da hospitalidade, nas suas diversas aceções;
- Desenvolver parcerias com a indústria, instituições governamentais e instituições académicas nacionais e internacionais que permitam à NOVA TOHO desempenhar um papel relevante na transformação da sociedade, através da inovação, do diálogo e do conhecimento;
- Contribuir, enquanto centro de excelência, para o desenvolvimento do tecido económico local, regional e global.

A Plataforma de Turismo e Hospitalidade leva a cabo três tipos de atividades:

- Formação Avançada: Formação multidisciplinar e com enfoque na inovação dirigida a indivíduo ou organizações. Esta formação poderá ser conferente de grau, mestrado ou doutoramento, ou ter a forma de desenvolvimento de executivos.
- Plataforma de Inovação: Laboratórios de investigação em formato *hot-spot*, virados para a investigação multidisciplinar com laços fortes à indústria, visando promover a inovação, criatividade e I&D para a indústria do turismo e hospitalidade em geral.

– Plataforma de Incubação: Serviços de incubação para *start-ups*, baseados nos laboratórios de investigação.

O QUE ESTÁ FEITO

– Estruturação e definição da governação durante o período de instalação definindo-se um *board* com membros das cinco UO envolvidas e um representante do Reitor, definindo-se ainda as responsabilidades e procedimentos;

– Nomeação do Diretor Executivo da Plataforma de Turismo e Hospitalidade;

– Aprovação de um plano de ação e de negócios a 2 anos;

– Constituição de 4 Laboratórios de Inovação Multidisciplinares ao serviço do Turismo e da Hospitalidade: Transformação Digital, Sustentabilidade, Saúde, Gastronomia e Nutrição, e Património e Cultura com elementos das 5 UO envolvidas;

– Constituição e arranque do consórcio “*Tourism Innovation Academy*” com a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) e o Turismo de Portugal para a realização de cursos de formação executiva nas áreas científicas e tecnológicas cobertas pelos Laboratórios de Inovação destinados ao setor do Turismo e da Hospitalidade;

– Organização de um programa de Inovação Tecnológica por contrato com o NEST – *Centro de Inovação do Turismo*¹³, para responder a desafios da saúde e da sustentabilidade no setor do Turismo;

– Participação em vários projetos de investigação aplicada ou prestação de serviços, nomeadamente na área da saúde e da sustentabilidade;

– Conceptualização e submissão à A3ES de um programa de doutoramento em Turismo e Hospitalidade em conjunto com a Universidade de Évora e a ESHTE.

DESAFIOS PARA OS PRÓXIMOS 4 ANOS

São dois, os desafios para os próximos 4 anos:

– Consolidar e divulgar a plataforma como um Hub de inovação e formação avançada;

– Garantir a internacionalização da Plataforma.

¹³ Iniciado em fevereiro de 2021.

PROPOSTAS PARA 2021-25

São quatro, as propostas para os próximos 4 anos:

Proposta 54. *Implementação de um programa plurianual de formação multidisciplinar,* com destaque para as componentes de Gestão, Transformação Digital, Sustentabilidade, Saúde, Gastronomia e Nutrição e Património e Cultura, em colaboração com parceiros nacionais (ESHTE, o Turismo de Portugal e a Universidade de Évora) e internacionais.

A oferta passará pela implementação do programa de doutoramento, a criação de um Mestrado e a concretização de um programa de formação para executivos.

Proposta 55. *Criação de um Hub Multidisciplinar de Gastronomia em Oeiras,* em parceria com a Câmara Municipal de Oeiras e outros parceiros públicos e privados.

Das várias áreas cobertas pela Plataforma, identificou-se a oportunidade de criação de massa crítica na inovação em ciências gastronómicas com perspetivas de tecnologia, património e saúde, por esta ser escassa em Portugal e pela importância que este setor tem assumido no turismo e na hospitalidade.

Proposta 56. *Criação de programas de inovação e incubação.*

Pretende-se mobilizar estudantes e investigadores das mais variadas áreas da NOVA para responder a desafios complexos da indústria do Turismo e da Hospitalidade, que necessitam de abordagens com base na melhor ciência e tecnologia e frequentemente de uma abordagem multidisciplinar. As atividades incluirão concursos de ideias e eventos Hackatons seguidos de programas de incubação, ambicionando apoiar as startups que irão definir o futuro do turismo.

Proposta 57. *Divulgação da Plataforma, comunicação e parcerias internacionais.*

Com as áreas da plataforma definidas, é agora o momento de avançar com a divulgação dos seus serviços de I&D aplicada e inovação, através de um site que reunirá toda a capacidade das UO da NOVA neste setor, bem como de uma estratégia de comunicação apropriada.

Em paralelo, a internacionalização da plataforma será uma prioridade, através do estabelecimento de parcerias internacionais ao nível da formação e da inovação, da participação em redes internacionais e da liderança s candidaturas a *calls* internacionais.

REFERÊNCIAS

Diário da República. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 98, Série I, de 13 de novembro de 2013*, que aprova a [Estratégia Portugal 2030](#).

Diário da República. *Decreto-Lei n.º 37, Série I, de 21 de fevereiro de 2017*, que transforma a Universidade NOVA de Lisboa numa [fundação pública com regime de direito privado](#) e aprova os respetivos Estatutos.

Diário da República. *Despacho Normativo n.º 3, Série II, de 6 de fevereiro de 2020*, que homologa a revisão dos [Estatutos da Universidade Nova de Lisboa](#).

Diário da República. *Regulamento n.º 275, Série II, de 23 de março de 2021*, que estabelece o [Regulamento do Fundo de Apoio Social e Bolsas dos SASNOVA](#).

OCDE. [Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future](#). OCDE Publishing, Paris, 2019.

PORTUGAL. Ministério do Planeamento. [Plano de Recuperação e Resiliência](#). Lisboa, 2021.

SÀÁGUA, João. [Programa de Acção 2017-21. Candidatura a Reitor da Universidade NOVA de Lisboa](#). Lisboa, Maio de 2017.

UE. Comissão Europeia. [The European Green Deal](#). COM 640 final. Bruxelas, 2019.

UE. Comissão Europeia. [Europe's moment: Repair and Prepare for the Next Generation](#). COM 456 final. Bruxelas, 2020.

UNITED NATIONS. [Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development](#). United Nations Publications, New York, 2015.

UNL. Reitoria da Universidade Nova de Lisboa. [Uma Universidade Global e Cívica. Plano Estratégico 2020-2030](#). Lisboa, 2019.

UNL. Reitoria da Universidade Nova de Lisboa. [Relatório de Contas de 2017](#). Lisboa, 2017.

UNL. Reitoria da Universidade Nova de Lisboa. [Relatório de Atividades e Contas de 2018](#). Lisboa, 2018.

UNL. Reitoria da Universidade Nova de Lisboa. [Relatório de Atividades e Contas de 2019](#). Lisboa, 2019.

UNL. Reitoria da Universidade Nova de Lisboa. [Relatório de Atividades e Contas de 2020](#). Lisboa, 2020 (não publicado).



ANEXOS

ANEXO I – BALANÇO do MANDATO 2017-2021	71
ANEXO II – LEGISLAÇÃO PUBLICADA pela NOVA 2017-2021	121
LISTA DE TABELAS	125
LISTA DE FIGURAS	127

ANEXO I – BALANÇO DO MANDATO 2017-2021

Neste Relatório, faz-se uma síntese dos principais marcos alcançados durante o mandato 2017-2021, quantificando a evolução do desempenho ou realização da NOVA, sempre que possível.¹ A análise seguirá as propostas indicadas no Programa de Ação 2017-2021, pela ordem com que foram apresentadas, fazendo referência às designações atuais, quando for esse o caso.

OPÇÕES ESTRATÉGICAS

De acordo com o Programa de Ação 2017-2021, a concretização da visão da NOVA (*vide* Secção 1) passaria, em primeiro lugar, pela concretização de 3 Opções Estratégicas: *NOVA Forma* (1ª Opção), *NOVA Saúde* e *NOVA Pólis* (2ª Opção) e *EcoVal* (3ª Opção).

1ª OPÇÃO: NOVA FORMA

Em relação à 1ª Opção (*NOVA Forma*), a sua finalidade consistia sobretudo em potenciar a 1ª Missão da Universidade – Ensino através da criação do Centro de Formação e Promoção da Excelência no Ensino. Institucionalmente, a *NOVA Forma* visava 5 linhas de atuação distintas: a Formação Complementar dos Estudantes; a Formação de Professores; a Formação de Coordenadores de Ciclos de Estudos da NOVA; o Apoio ao Ensino à Distância; e o Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade do Ensino (SIMAQE).

De acordo com o Plano Estratégico entretanto aprovado, e em alinhamento com o propósito de atrair, desenvolver e reter talento na NOVA, a 18 de outubro de 2018 foi aprovada pelo Conselho Geral da Universidade a criação da ***NOVA Forma***, englobando três valências - a *NOVA Escola Doutoral*, a *NOVA Edu_Digital* e a *NOVA Inovação Pedagógica*.

À *NOVA Forma* foi, então, atribuída a missão central de contribuir para a qualidade da formação na NOVA, através da promoção da interdisciplinaridade e de formação transversal e complementar de estudantes dos diversos ciclos de estudos, docentes nos seus diferentes papéis pedagógicos, investigadores e profissionais não-docentes de todas as UO da NOVA e da própria Reitoria.

Quanto às suas valências, a ***NOVA Escola Doutoral***, criada em 2013, que tem como público-alvo os estudantes de doutoramento da NOVA e seus supervisores, adquiriu o estatuto de Plataforma Estratégica (cf. Estatutos da NOVA, art. 35º). Desde então já lançou 211 edições de cursos, de entre uma oferta de 15 cursos de formação transversal, os quais contaram ao todo com 3553 participantes – um número que se

¹ Está em curso a recolha de informação para o cálculo de indicadores de desempenho que constarão do Relatório de Monitorização do Plano Estratégico 2020-2030, pelo que alguns desses indicadores não puderam ainda ser divulgados neste Programa de Ação, visto estarem em fase de preparação.

aproxima rapidamente da meta estabelecida no Plano Estratégico de alcançar 4000 participantes até ao final de 2021.

A **NOVA Edu_Digital** visa apoiar o processo de transformação do ensino e da aprendizagem, que tenderão a ser cada vez mais híbridos (*blended learning*) e impregnados pelo digital e pela tecnologia. O futuro do ensino e da aprendizagem passa, inevitavelmente, pela aposta em *Technology-enhanced learning* (TEL), a qual permitirá que a interação presencial em sala de aula seja progressivamente acompanhada por um acesso mais alargado a conteúdos digitais (*flipped classroom*) na sala de aula digital, e por práticas de aprendizagem mais colaborativas (*team learning*). Esta é uma área que se encontra há algum tempo em desenvolvimento, mas cuja importância se tornou mais evidente no actual contexto de pandemia, constituindo por isso uma das linhas estratégicas cruciais para a Universidade.

Ainda assim, importa destacar o investimento que já foi desenvolvido no sentido de criar as condições para um ensino digital de qualidade, nomeadamente o aumento da largura de banda para acesso à internet até 10 vezes superior; o reforço de recursos humanos e equipamentos de apoio; a melhoria significativa de 2 estúdios para produção (contratualizada) de conteúdos para ensino; e a criação de grupos de trabalho para coordenação de atividades com as UO, num investimento total superior a €1,7M.

A **NOVA Inovação Pedagógica** é o terceiro eixo da NOVA Forma e visa principalmente contribuir para o desenvolvimento profissional dos docentes da NOVA, através da oferta de formação pedagógica em diferentes formatos (presencial e a distância); contribuir para a criação de grupos de trabalho e/ou de comunidades de práticas, nas várias UO da NOVA, no âmbito da formação pedagógica de docentes; e produzir documentação pedagógica de apoio à atividade docente. Estes objetivos têm vindo a ser concretizados através do Curso de Formação Pedagógica de Professores do Ensino Superior, do Curso de Desenvolvimento de Competências de Coordenação Pedagógica, e de um conjunto de projectos já em funcionamento, dos quais destaco os seguintes:

- i) *Grupo de Inovação Pedagógica*: constituído actualmente por 49 docentes das diferentes UO da NOVA, visa realizar sessões de partilha de práticas e recursos pedagógicos que contribuam para o desenvolvimento profissional dos docentes e da sua actividade pedagógica, recorrendo às novas tecnologias educacionais.
- ii) *Programa de Inter-observação da NOVA (PIN)*: programa multidisciplinar, voluntário e confidencial, aberto a todos os docentes da NOVA, e que consiste na observação de aulas entre trios de colegas para obtenção de *feedback*. Neste momento foram já formados 14 trios no âmbito deste programa.
- iii) *Plataforma de Recursos Pedagógicos – NOVA Teach*: biblioteca digital para ajudar docentes (e alunos) a encontrar livros, artigos, vídeos, testemunhos e outros recursos (como as TIPS – *Pedagogical Innovation Topics*) relacionados com o ensino e a aprendizagem. Desde a sua criação, em Outubro de 2020, a plataforma NOVA Teach já recebeu 98 pedidos de acesso e 2976 visualizações. [<https://reitoriaunl.sharepoint.com/sites/NOVATeach>]²

² É necessário solicitar acesso ao administrador da plataforma uma única vez, bastando usar o email escolhido para acessos futuros.

A Tabela 1 resume a atividade da NOVA Forma realizada desde 2017. De notar que a partir de 2019 começou a ser oferecida formação em formato *blended* e em formato *online* a partir de 2020.

Tabela 1. Atividade da NOVA Forma, por UO, 2017-2021

UO	2017			Soma 2017
	Projeto/Curso			
	Curso Formação Pedagógica de Professores	Desenvolvimento de Competências de Supervisão	Cursos da Escola Doutoral	
	Presencial	Presencial	Presencial	
FCT		9	11	20
FCSH		3	5	8
Nova SBE	24			24
NMS FCM	13	5	5	23
FD			1	1
IHMT		3		3
NOVA IMS		1		1
ITQB		4	8	12
ENSP		1	1	2
Soma UO	37	26	31	94
Soma total	94			

UO	2018				Soma 2018
	Projeto/Curso				
	Curso Formação Pedagógica de Professores	Desenvolvimento de Competências de Coord. Pedagógica	PIN	Cursos da Escola Doutoral	
	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	
FCT		9	7	8	24
FCSH		3	3	7	13
Nova SBE	33	2	1		36
NMS FCM	16	3		2	21
FD		2	3		5
IHMT		1	1		2
NOVA IMS		2	1		3
ITQB				8	8
ENSP				1	1
Soma UO	49	22	16	26	113
Soma total	113				

UO	2019					Soma 2019
	Projeto/Curso					
	Curso Formação Pedagógica de Professores		PIN	Desenvolvimento de Competências de Supervisão	Cursos da Escola Doutoral	
	Presencial	Blended	Presencial	Presencial	Presencial	
FCT	22		1	4	4	31
FCSH			1	5	6	12
Nova SBE	28		1			29
NMS FCM	15		1		1	17
FD			2	3		5
IHMT			1	4		5
NOVA IMS		23	1			24
ITQB			1	1	3	5
ENSP				1		1
Soma UO	65	23	9	18	14	129
Soma total	129					

UO	2020					Soma 2020
	Projeto/Curso					
	Curso Formação Pedagógica de Professores		PIN	Effective Communication	Cursos da Escola Doutoral	
	Presencial	Online	Presencial	Online	Online	
FCT			7	3	11	21
FCSH			2	1	5	8
Nova SBE		33			2	35
NMS FCM		11	1	1	3	16
FD			1			1
IHMT			3		2	5
NOVA IMS				1	1	2
ITQB					4	4
ENSP			1	2	3	6
Soma UO	0	44	15	8	31	98
Soma total	98					

UO	2021					Soma 2021
	Projeto/Curso					
	Curso Formação Pedagógica de Professores		PIN	Effective Communication	Cursos da Escola Doutoral	
	Online	Online	Online	Online	Online	
FCT	44	7	10	9	70	
FCSH	29	2		2	33	
Nova SBE		12	4		16	
NMS FCM	1	1	2	1	5	
FD	1	3	1		5	
IHMT	9	1	5		15	
NOVA IMS		1	2	1	4	
ITQB	22	1	2		25	
ENSP	3	2	3		8	
Soma UO	109	30	29	13	181	
Soma total	181					

Importa ainda referir que para reforçar o compromisso institucional de reconhecer e premiar o talento para formar e ensinar, a NOVA criou em 2021 o **Prémio de Inovação Pedagógica** e que será atribuído anualmente com o objetivo de incentivar boas práticas pedagógicas³

O SIMAQE adquiriu um espaço próprio no Plano Estratégico 2020-2030 e uma nova denominação, passando a designar-se **NOVA SIMAQ** - Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade da NOVA, dando resposta ao requisito legal de implementação de sistemas próprios de garantia da Qualidade.

Até ao ano letivo de 2017/2018, a NOVA tinha em funcionamento o Sistema Interno de Garantia da Qualidade do Ensino (SGQE), abrangendo apenas o domínio de Ensino-Aprendizagem (EA). Com a transição para o NOVA SIMAQ em 2018-2019, são agora visados cinco domínios nucleares: Ensino-Aprendizagem, Investigação e

³ Entende-se por boas práticas pedagógicas aquelas em que sejam desenvolvidas ações inovadoras, na transmissão de conhecimentos e na formação, que melhorem significativamente os processos de ensino e de aprendizagem e os resultados desses processos.

Desenvolvimento, Criação de Valor, Internacionalização e Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade.

Foi criado o **Portal NOVA SIMAQ** [<https://simaq.qualidade.unl.pt/>], onde é possível encontrar o Manual da Qualidade da NOVA (de acesso público), *Dashboards* ilustrativos do cumprimento dos referenciais da A3ES, por nível de Unidade Orgânica e Serviços, um Repositório Documental, contendo os documentos orientadores e evidências da eficácia do sistema, *dashboards* de apresentação da informação demonstrativa do cumprimento dos referenciais e *dashboards* com indicadores de monitorização (ainda em desenvolvimento).

Foi também criado o **NOVA Quality Day**, um evento anual dirigido a toda a comunidade académica, e aberto também ao exterior, em que o tema central é a Qualidade da NOVA e sua melhoria contínua. A primeira edição deste evento, dedicada ao tema “Qualidade do Ensino na NOVA: Práticas Pedagógicas”, realizou-se a 21 de Outubro de 2020 e contou com 227 participantes.

2ª OPÇÃO: NOVA SAÚDE E NOVA PÓLIS

Em relação à 2ª Opção (*NOVA Saúde* e *NOVA Pólis*), a finalidade era apoiar as três Missões da NOVA, mas desenvolvendo sobretudo a 2ª Missão (Investigação), através da constituição de plataformas estratégicas para responder aos desafios societais. Estas plataformas seriam, e são, como demonstrarei de seguida, caracterizadas por uma abordagem multidisciplinar a esses desafios, requerendo para isso a colaboração entre as várias UO em torno dos grandes temas que fazem parte quer da Agenda 2030 das Nações Unidas, quer das várias Agendas Europeias (Pacto Ecológico Europeu, *Next Generation EU*), quer ainda das Agendas Nacionais (Portugal 2020 e, mais recentemente, Estratégia Portugal 2030⁴ e Plano de Recuperação e Resiliência⁵).

A plataforma **NOVA Saúde** foi criada ainda pelo anterior Reitor, o Professor António Rendas, e nos últimos 4 anos assistiu a um franco desenvolvimento, seguindo os princípios e visão estratégica que estiveram na origem da sua conceção, mas aprofundando e especializando a sua atividade.

Com a missão de agregar e potenciar as muitas valências que a NOVA tem na área da saúde e que podem ser alavancadas através de colaborações estratégicas com parceiros da indústria e da sociedade, a NOVA Saúde é, assumidamente, a resposta da NOVA ao terceiro Objetivo da Agenda 2030 das Nações Unidas: ‘*Garantir o acesso a saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades*’. Como tal, têm sido desenvolvidas várias iniciativas que serão agrupadas em termos de Investigação, Formação, Empreendedorismo e Inovação, e Ligação à Sociedade.

No plano da *Investigação*, foram criados **Grupos de Investigação Colaborativa** com o objetivo de promover a produção científica (projetos de investigação colaborativa e publicações) e a organização de uma conferência anual, em diferentes domínios.

Estes grupos de investigação correspondem a áreas temáticas de acordo com o *Burden of Disease* e envolvem académicos das 9 UO da NOVA: Envelhecimento,

⁴ Diário da República, 2013.

⁵ Ministério do Planeamento, 2021.

Nutrição, Doença Crónica e Infecção, Melhoria do Valor em Saúde e na Prestação de Cuidados, Dinâmica da Saúde (que integra os grupos para as Migrações e Saúde, Melhoria da Qualidade e Segurança dos Pacientes, Impacto da Mudança Climática na Saúde Pública, Cuidados Integrados, Sistemas e Políticas de Saúde e Saúde Tropical – este último ainda em fase de desenvolvimento).

A Figura 2 mostra que, entre 2015 e 2020, foram produzidas mais de 3000 publicações científicas na área da Medicina, das quais 727 só em 2020 (mais do dobro que em 2015).⁶ Na área da Bioquímica, Genética, e Biologia Molecular, a produção científica no mesmo período foi superior a 2000 publicações, das quais 409 ocorreram só em 2020 (*vide* Figura 3).⁷

Figura 2. Número de Publicações e Impacto em Medicina, 2015-2020

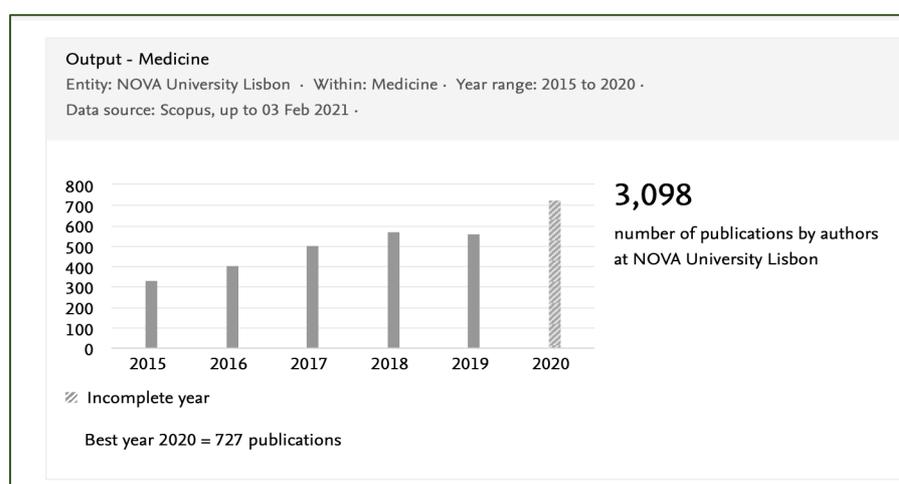
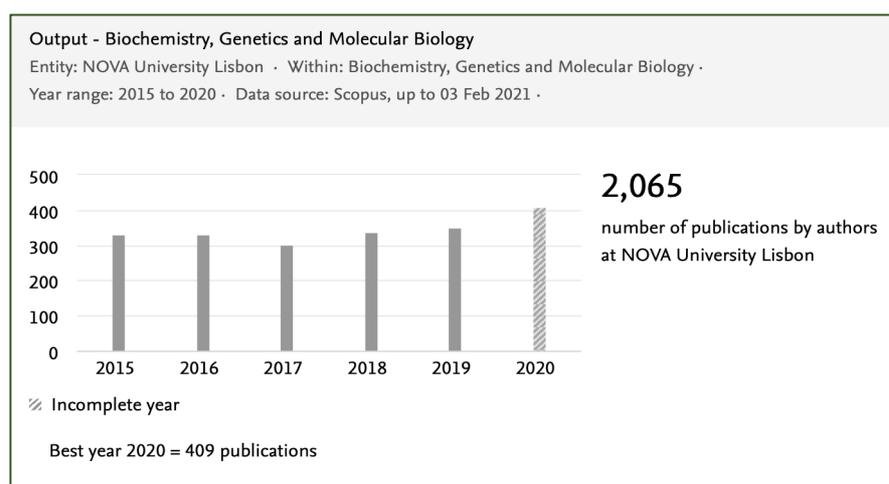


Figura 3. N.º de Publicações em Bioquímica, Genética e Biologia Molecular, 2015-2020



⁶ As publicações na área da Medicina em 2020 tiveram um impacto 45 por cento acima da média global.

⁷ As publicações na área da Bioquímica, Genética e Biologia Molecular em 2020 tiveram um impacto 26 por cento acima da média global.

Ao nível da *Formação*, destaca-se o arranque, em 2020, da primeira Escola de Pós-Graduação da Europa dedicada a todos os profissionais da Saúde⁸: a **AHED - Advanced Health Education**. Trata-se de um projeto pioneiro com potencial de grande impacto aquém e além-fronteiras, e que junta um leque extraordinário de parceiros, entre instituições académicas, sociais, municipais e prestadores de cuidados de saúde, combinando as diferentes valências, para oferecer formação multidisciplinar avançada de excelência e transversal a várias áreas da Saúde.

Ao preencher uma lacuna em Portugal e na Europa, ao nível da oferta de programas especializados, em ambiente internacional e abertos a todos os profissionais de saúde, a AHED tem também a pretensão de se tornar numa referência internacional e, com isso, reforçar a missão da NOVA de servir a sociedade através do conhecimento e do seu alinhamento com um dos grandes desafios globais, como é a promoção da Saúde e Bem-estar. Em 2020, a AHED ofereceu 19 cursos a um total de 280 participantes, prevendo-se para 2021 um aumento da sua oferta formativa para 53 cursos, o que auspicia um grande crescimento e sucesso para os próximos anos.

No que se refere a *Empreendedorismo e Inovação*, também aqui os resultados são já significativos. Às *start-ups* da NOVA a operar na área da Saúde como a Sea4Us, Nano4Global e Care4It, criadas durante o mandato do Professor António Rendas, juntaram-se em 2019 a CellmAbs e a MyBiome.

A Inovação também tem sido uma constante, sobretudo através de iniciativas de sucesso e reconhecimento global como a **Plataforma Patient Innovation**, fundada pelos Professores Pedro Oliveira (NOVA SBE) e Helena Canhão (NOVA Medical School) e com vários parceiros nacionais e internacionais. Trata-se de uma plataforma online, de cariz multidisciplinar, onde doentes e cuidadores de todo o mundo interagem para partilhar soluções que os próprios desenvolveram⁹, ou com a ajuda de um colaborador, para ultrapassar desafios relacionados com um dado problema de saúde.

De realçar ainda o projeto **Smart4Health**, que é o maior projeto de investigação já coordenado por Portugal no âmbito do Horizonte 2020 (22 milhões de euros) e que visa garantir o acesso seguro dos cidadãos à saúde através de soluções digitais. Ou o projeto *ICU4Covid – Cyber-Physical Intensive Care Medical System for Covid-19*, que foi um dos 23 selecionados pela Comissão Europeia para financiamento no âmbito do combate à pandemia da Covid-19 e que visa o desenvolvimento de novos dispositivos que permitam um diagnóstico mais rápido, mais barato e mais fácil (incluindo à distância) e de novas tecnologias que protejam os trabalhadores do sector da saúde.

Em termos da *ligação da Academia à Sociedade*, desde 2017 a NOVA Saúde organizou mais de 30 conferências, envolvendo um total de cerca de 8000 participantes, e estabeleceu 21 colaborações estratégicas. Considerando a Universidade “*como fórum aberto para o Conhecimento*”, a NOVA Saúde organizou ou participou em Grandes Reuniões Temáticas, desde as já tradicionais *Jornadas Científicas da NOVA Saúde*, ao *Health Innovation*, passando ainda pelo *Portugal Value Meeting for Health and Care* e pela Cimeira de Cascais.

⁸ Médicos, enfermeiros, psicólogos, nutricionistas e outros profissionais de saúde.

⁹ A Plataforma conta com um portefólio superior a 2400 soluções na área da MedTech.

Em 2018, o **Value for Health CoLAB** foi reconhecido enquanto laboratório colaborativo orientado para o desenvolvimento e implementação de metodologias de Valued-Based Healthcare (VBH) que deem resposta aos grandes desafios na Saúde e permitam garantir a própria sustentabilidade da prestação dos cuidados de Saúde, através de uma abordagem de saúde baseada em valor e na capacitação do doente.

Coordenado pela NOVA (reunindo diferentes unidades de investigação), em parceria com a José de Mello Saúde, a Vodafone e a Fraunhofer e com o apoio do Centro Hospital de Lisboa Central e do ICHOM (International Consortium for Health Outcomes Measurement), o Value for Health CoLAB tem sido, apesar da sua ainda curta existência, um verdadeiro caso de sucesso, quer ao nível da captação de financiamento público (mais de 1 milhão de euros para o 1.º triénio) e competitivo para Investigação e Desenvolvimento (quase 3 milhões de euros desde Maio de 2019), quer ao nível dos projetos de investigação aplicada que tem vindo a desenvolver.

Em 2021, foi aprovado o **Laboratório Associado REAL - Translação e Inovação para a Saúde Global**. Trata-se de um novo laboratório da NOVA, em parceria com a Universidade de Évora, a Universidade de Coimbra e a Universidade de Lisboa, e que está alicerçado em 3 Unidades de Investigação da NOVA (*Comprehensive Health Research Centre, Global Health and Tropical Medicine* e Laboratório de Instrumentação, Engenharia Biomédica e Física das Radiações), envolvendo 4 escolas da NOVA: NOVA Medical School, Escola Nacional de Saúde Pública, Instituto de Higiene e Medicina Tropical e NOVA School of Science and Technology. A sua atividade estará alinhada com as agendas nacionais e internacionais para a Saúde, nomeadamente com as agendas temáticas da FCT, I.P., com o Horizonte Europa e com a Agenda 2030 das Nações Unidas.

Ainda na resposta da NOVA à Sociedade, mas particularmente no contexto da pandemia por COVID-19, importa destacar que a NOVA esteve envolvida em 45 iniciativas, estabeleceu 25 novas parcerias e obteve financiamento de investigação superior a 2,1 milhões de euros.

A plataforma **NOVA Pólis** seria uma plataforma a criar para agregar e potenciar as muitas e importantes valências que a NOVA, através das suas UO, tem nos grandes temas subjacentes a uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável. Temas que requerem uma colaboração estratégica das UO da NOVA na abordagem multi e interdisciplinar destes temas ou de outros afins, mas para os quais o conhecimento produzido contribui de forma decisiva para o aumento da relevância internacional da NOVA, mas também do seu impacto no desenvolvimento social, económico e cívico a nível local e regional.

Na verdade, a plataforma NOVA Pólis não se concretizou sob essa designação, mas deu lugar à plataforma **NOVA 4 the Globe** [<https://www.unl.pt/plataformas-interdisciplinares/nova-4-globe>]. Estando os grandes desafios sociais da atualidade diretamente relacionados com os desafios da sustentabilidade e sendo a NOVA uma universidade global e cívica, que procura aumentar o impacto das suas atividades na sociedade e que está comprometida com os ODS definidos pelas Nações Unidas, surge então a NOVA 4 the Globe.

Trata-se de uma plataforma interdisciplinar e transversal à Universidade que promove o diálogo na Comunidade NOVA em torno das diferentes áreas de conhecimento que contribuem para a sustentabilidade, conjugando investigação com

impacto e prática institucional, e onde grupos da NOVA e de outras universidades trabalharão de forma colaborativa com vista a produzir conhecimento e impacto que apoiem os objetivos da Agenda 2030 a nível local e global.

A NOVA 4 the Globe é constituída por um Conselho Operacional de Sustentabilidade, que engloba as práticas institucionais da Universidade nesta matéria, e por um Conselho Académico de Sustentabilidade, que se debruça sobre o alinhamento da prática académica (Ensino e Investigação) com a concretização dos ODS.

3ª OPÇÃO: ECOVAL

O ecossistema de Criação de Valor e Inovação (*Ecoval*) estava previsto no Programa de Ação de 2017-2021 com a finalidade de aumentar o impacto da NOVA na Sociedade e na Economia, ou seja, para potenciar a sua 3ª Missão através da transferência de conhecimentos e tecnologias a partir da colaboração das várias UO da NOVA com parceiros sociais, económicos e políticos.

Essa criação de valor foi pensada, sobretudo, a nível local e regional, mas sem prejuízo de gerar impacto fora do País e de manter um perfil internacional nessa transferência de conhecimento, nomeadamente através do envolvimento de universidades estrangeiras, empresas multinacionais ou outras estruturas internacionais, e da captação de financiamento europeu.

Porém, é com o desenvolvimento do País que a NOVA tem a sua maior responsabilidade, ainda mais perante a atual conjuntura social e económica. Nesse sentido, o Ecoval foi concretizado através de 3 iniciativas: *Campus Sul*, *Laboratórios Colaborativos* e *Centros de Valorização e Transferência de Tecnologia*.

A parceria estratégica da NOVA com as universidades públicas situadas a sul, Évora e Algarve, com as quais a NOVA já tinha significativa atividade colaborativa em diversas áreas, culminou na formalização, em 2021, de um consórcio interuniversitário entre as três universidades, o ***Campus Sul –Associação Interuniversitária***.

Esta Associação tem por missão contribuir ativamente para a valorização das regiões do sul de Portugal, nomeadamente as regiões do Alentejo, Algarve e Lisboa e Vale do Tejo, através da realização de investigação com impacto nos desafios da resiliência, coesão territorial e sustentabilidade destas regiões; do apoio à formação avançada nas áreas estratégicas da capacitação de recursos regionais; e da elaboração de projetos inovadores, a partir do conhecimento produzido e das competências de cada universidade, em parceria com as entidades promotoras do desenvolvimento regional e outras entidades nacionais ou internacionais.

Neste ecossistema, as universidades participarão com os seus recursos humanos e redes de investigação a partir de infraestruturas já existentes (centros de investigação e laboratórios colaborativos), que servirão de sede ou polos para *centros de conhecimento aplicado e inovação para a sustentabilidade* (CAIS) em várias áreas temáticas de relevo para o desenvolvimento social e económico. Deste modo, o *Campus Sul* terá uma cobertura geográfica bastante abrangente (mais de 50% do país) e um impacto significativo nessas regiões, contribuindo para a criação de emprego de qualidade, em colaboração direta com o tecido económico e social, e respondendo aos problemas reais do território.

Nas iniciativas colaborativas com as empresas, a NOVA respondeu de forma expressiva ao desafio do Governo de densificar o território nacional em termos de atividades baseadas em conhecimento, com vista a contribuir para o desenvolvimento social e económico do país e, em particular, da atividade exportadora, através de **Laboratórios Colaborativos** que juntam a Academia e o tecido económico e social. Atualmente, a NOVA coordena o InnovPlantProtect (soluções inovadoras de base biológica para proteção de culturas) e o *Value for Health* (saúde baseada em valor), participando ainda em mais 7 laboratórios colaborativos, a saber: eCoLAB (economia circular), VORTEX (sistemas e segurança cibernética), CoLAB4Food (inovação na indústria alimentar), AlmaScience (celulose para aplicações inteligentes e sustentáveis) SmartFarm (inovação digital na agricultura), NET4CO2 (rede para uma economia sustentável de CO2), BIOREF (investigação e inovação em biorrefinarias). Já em 2021, a NOVA viu aprovada a sua participação em mais dois colabs: TRIALS - Transferência da Investigação para uma Sociedade com Liderança Avançada (coordenação da NOVA) e o HyLAB (ITQB entra como participante).

Nas iniciativas colaborativas com a Comunidade, foram criados dois centros de valorização e transferência de tecnologia (CVTT), o **INNO – Centro de Inovação Social da NOVA** e o **NOVA Smart Campus Living Lab**, ambos sediados no Campus de Campolide da NOVA, e cuja inauguração ocorreu em Abril de 2021.

O **INNO – Centro de Inovação Social da NOVA** consiste num *hub* de inovação social de base tecnológica, pioneiro a nível nacional, e inspirado nos melhores exemplos existentes na Europa, que tem como principal propósito desenvolver projetos inovadores em parceria com empresas, municípios e instituições de carácter social, com vista a colmatar alguns dos grandes desafios sociais da atualidade. Entre as áreas de inovação social que têm sido desenvolvidas, destacam-se o desenho e implementação de políticas públicas para a preservação e valorização do património (material e imaterial), o combate à violência de género, a proteção de crianças e jovens em situação de risco, o apoio às populações isoladas, e as cidades inteligentes e amigas do ambiente.

Apesar de sediado em Campolide, o Centro de Inovação Social, conta, também, com a colaboração das outras UO e do conhecimento que produzem nas mais variadas áreas do saber. Cria-se, assim, uma rede de inovação social que envolve todos os campi da NOVA, dos municípios de Almada, Oeiras, Cascais e Lisboa.

O **NOVA Smart Campus Living Lab** visa dotar todo o espaço do Campus de Campolide de uma infraestrutura tecnológica avançada e de uma plataforma agregadora de dados sobre vários aspetos do campus, que permita testar e desenvolver soluções que melhorem a vivência e a sustentabilidade de espaços inteligentes. Este CVTT permitirá tornar o Campus de Campolide num verdadeiro laboratório vivo, aberto à cidade, às empresas e outras instituições, e aos munícipes, para experimentação e desenvolvimento de soluções que beneficiem a sociedade e a vivência na cidade.

1ª MISSÃO: ENSINO E ESTUDANTES

O Ensino na NOVA representa um aspeto central da atividade da Universidade, sendo por isso a sua 1ª Missão, não obstante tratar-se de uma universidade assumidamente orientada para a Investigação. E devendo o ensino ser centrado nos Estudantes, que são a razão de existir da Universidade, e desenhado a pensar no seu futuro, faz sentido referi-los nesta Missão.

No Programa de Ação 2017-2021, foram propostos 3 objetivos estratégicos para desenvolver a missão da NOVA ao nível do Ensino: Especialização Inteligente no Ensino, Especialização Inteligente na Atração de Estudantes Estrangeiros e Disponibilização de Formação Complementar aos Estudantes.

Objetivo: Especialização Inteligente no Ensino

O 1º objetivo foi desenvolvido de dois modos: criação de novos ciclos de estudos e definição de critérios para a identificação de ciclos de estudo 'bandeira'.

A Tabela 2 mostra que em 2018 a NOVA tinha um total de 226 CE acreditados e registados, nomeadamente 28 licenciaturas, 12 mestrados integrados, 105 mestrados e 81 doutoramentos.

Tabela 2. Ciclos de Estudos Acreditados e Registados, 2018

CE Acreditados e registados à data de 28/08/2018	N.º de CE	%
1º CE (Licenciaturas)	28	12%
Mestrados Integrados	12	5%
2º CE (Mestrados)	105	46%
3º CE (Doutoramentos)	81	36%
Total	226	100%

A acreditação e registo de novos CE permite agora à NOVA apresentar uma oferta de 253 CE¹⁰, nomeadamente 37 licenciaturas, 12 mestrados integrados, 123 mestrados e 81 doutoramentos, conforme se pode constatar na Tabela 3.

Tabela 3. Ciclos de Estudos Acreditados e Registados, 2021

CE Acreditados e registados à data de 06/05/2021	N.º de CE	%
1º CE (Licenciaturas)	37	15%
Mestrados Integrados	12	5%
2º CE (Mestrados)	123	49%

¹⁰ Porém, no guia de cursos renovado em 2020 [<https://guia.unl.pt/pt/2020/programs>] constam apenas os 222 CE em funcionamento nesse ano letivo.

3º CE (Doutoramentos)	81	32%
Total	253	100%

A criação de novos CE foi guiada pela conjugação de duas ordens de razões: corresponder a expectativas de emprego / mercado e a áreas de saber da NOVA. Muitos CE são interdisciplinares e envolvem várias UO.

Entre 2017 e 2020 foram submetidos **63 ciclos de estudos** para acreditação pela A3ES, dos quais 2 mestrados da NMS não foram acreditados (Nutrição no Desporto e na Atividade Física e Nutrição Aplicada ao Desporto e à Atividade Física). Os restantes 61 ciclos de estudos, dos quais 45 já têm o processo de acreditação concluído e com sucesso, e 16 ainda aguardam decisão da A3ES, dividem-se entre:

- 13 licenciaturas
- 40 mestrados
- 8 doutoramentos

A Tabela 4 mostra que dos 45 novos ciclos de estudos acreditados, 9 são CE interdisciplinares, uma vez que são lecionados ou em associação de âmbito nacional com outras IES ou conjuntos entre UO da NOVA: 7 são em associação nacional (5 mestrados e 2 doutoramentos) e 2 são conjuntos (2 mestrados).

Tabela 4. Novos Ciclos de Estudos Acreditados, 2018-2021

Nível de Estudos	Designação do ciclo de estudos	Unidade Orgânica	UO/IES em associação
Licenciaturas	Matemática Aplicada à Gestão do Risco	FCT	-
	Engenharia Mecânica	FCT	-
	Engenharia Civil	FCT	-
	Engenharia do Ambiente	FCT	-
	Engenharia e Gestão Industrial	FCT	-
	Engenharia Eletrotécnica e de Computadores	FCT	-
	Engenharia Informática	FCT	-
	Engenharia Química e Biológica	FCT	-
	Engenharia Biomédica	FCT	-
	Engenharia Física	FCT	-
Mestrados	Ciência de Dados	NOVA IMS	-
	Nutrição Humana e Metabolismo	NMS FCM	-
	Tecnologias em Agricultura de Precisão	FCT	UE (Escola de Ciências e Tecnologias)
	Materiais Avançados e Reciclagem Inovadora	FCT	-
	Uma Saúde: Saúde Pública Humana e Animal	NMS FCM	UE (Escola de Ciências e Tecnologia)
	Epidemiologia, Bioestatística e Investig. em Saúde	ENSP	NMS FCM
	Análise de Negócio	NOVA SBE	-
	Biomateriais e Nanomedicina	FCT	-
	Biologia Computacional e Bioinformática	FCT	NMS FCM, IHMT, ITQB e NOVA IMS
	Biologia e Controlo de Vetores de Doenças	IHMT	-
	Marketing Analítico	NOVA IMS	-
	Matemática Atuarial	FCT	-
	Engenharia Civil	FCT	-
	Engenharia Mecânica	FCT	-
	Desenvolvimento Internac. e Políticas Públicas	NOVA SBE	-
Empreendedorismo de Impacto e Inovação	NOVA SBE	-	

	Gestão de Empresas – Executivo	NOVA SBE	UCP (Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais)
	Gestão de Empresas - Internacional	NOVA SBE	UCP (Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais)
	Tecnologia de Fachadas	FCT	-
	Engenharia Química e Biológica	FCT	-
	Engenharia do Ambiente	FCT	-
	Engenharia e Gestão Industrial	FCT	-
	Engenharia Eletrotécnica e de Computadores	FCT	-
	Engenharia Informática	FCT	-
	Engenharia Biomédica	FCT	-
	Engenharia Física	FCT	-
	Logística Marítima	FCT	IUM (Escola Naval)
	Tendências em Estudos Ingleses e Norte-Amer.	FCSH	-
	Sociedade Digital	FCT	-
Doutoramentos	Antropologia	FCSH	ISCTE-IUL (Escola de Ciências Sociais e Humanas)
	Ciências da Saúde	NMS FCM	-
	Estudos de Género	FD	-
	Medicina Tropical	IHMT	-
	Biologia de Plantas - Plantas para a Vida	ITQB	-
	Estudos de Tradução	FCSH	UCP (Faculdade de Ciências Humanas)

A Tabela 5 identifica os 16 novos ciclos de estudos que aguardam decisão da A3ES.

Tabela 5. Novos Ciclos de Estudos em Processo de Acreditação, 2018-2021

Nível de Estudos	Designação do ciclo de estudos	Unidade Orgânica	UO/IES em associação
Licenciaturas	Engenharia de Materiais	FCT	-
	Engenharia de Micro e Nanotecnologias	FCT	-
Mestrados	Engenharia de Fabrico Digital Avançado	FCT	-
	Reabilitação de Edifícios	FCT	-
	Comunicação e Inovação Digital	FCT	Universidade Aberta
	Engenharia de Materiais	FCT	-
	Engenharia de Micro e Nanotecnologias	FCT	-
	Mitos Contemporâneos: Literaturas, Artes e Culturas	FCSH	-
	História na Esfera Pública	FCSH	Central European University, Universidade de Florença, Tokyo University of Foreign Studies
	Executivo Sénior	NOVA SBE	-
	Executivo em Finanças e Mercados Financeiros	NOVA SBE	-
	Executivo em Liderança	NOVA SBE	-
	Executivo em Marketing e Estratégia	NOVA SBE	-
	Executivo em Inovação e Empreendedorismo	NOVA SBE	-
Doutoramentos	Turismo e Hospitalidade	FCSH	Nacional: ESHTe e UE Internacional: EHL – Ecole Hôtelière de Lausanne Conjunto com FCT, Nova SBE, NOVA IMS e NMS FCM
	Ciências e Tecnologias da Saúde e Bem-Estar	NMS FCM	UE - Instituto de Investigação e Formação Avançada

A Tabela 6 mostra que as principais áreas de formação dos novos ciclos de estudos submetidos incidiram sobre a Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção (44%), Ciências Sociais e Empresariais (21%) e Humanidades (11%). Os restantes 23% distribuíram-se pelas Ciências da Saúde e da Nutrição, Matemática, Ciências da Vida, Física, Biologia de Plantas e Ciência de Dados.

Tabela 6. Distribuição dos Novos Ciclos de Estudos por Área Científica, 2018-2021

Grupos de áreas científicas predominantes	N.º de CE	%
Engenharia, indústrias transformadoras e construção	27	44%
Ciências Sociais e Empresariais	13	21%
Humanidades	7	11%
Ciências da Saúde e da Nutrição	5	8%
Ciências da Vida	3	5%
Matemática	2	3%
Física	2	3%
Biologia de Plantas	1	2%
Ciência de dados	1	2%
Total	61	

Quanto à definição de critérios de excelência que permitam a identificação de ciclos de estudo 'bandeira', esse processo demorou mais tempo do que inicialmente projetado, dada a sua sensibilidade e complexidade, só tendo sido concluído recentemente. O resultado foi já apresentado ao Conselho Geral da NOVA, em 22 de Abril do corrente ano. Seguir-se-á agora a sua aplicação ao conjunto da oferta formativa.

Este indicador considerará estratégico, todo o CE que possa ser incluído numa área científica que satisfaça 8 dos seguintes 11 critérios¹¹ e pelo menos 3 dos 4 critérios críticos:

- Impacto normalizado $\geq 1,5$ nos últimos 3 anos
- $\geq 20\%$ das publicações com colaboração internacional
- ≥ 1 projeto de investigação financiado internacionalmente
- *Spin-offs* ou *start-ups* na área
- 70% de 1^{as} escolhas nos 1^{os} Ciclos ou Mestrados Integrados (**critério crítico**)
- Último colocado nos 1^{os} ciclos com classificação $> 15/20$ (**critério crítico**)
- Taxa de pressão sobre as vagas dos 2^{os} e 3^{os} ciclos $\geq 1,5$ candidatos / vaga (**critério crítico**)

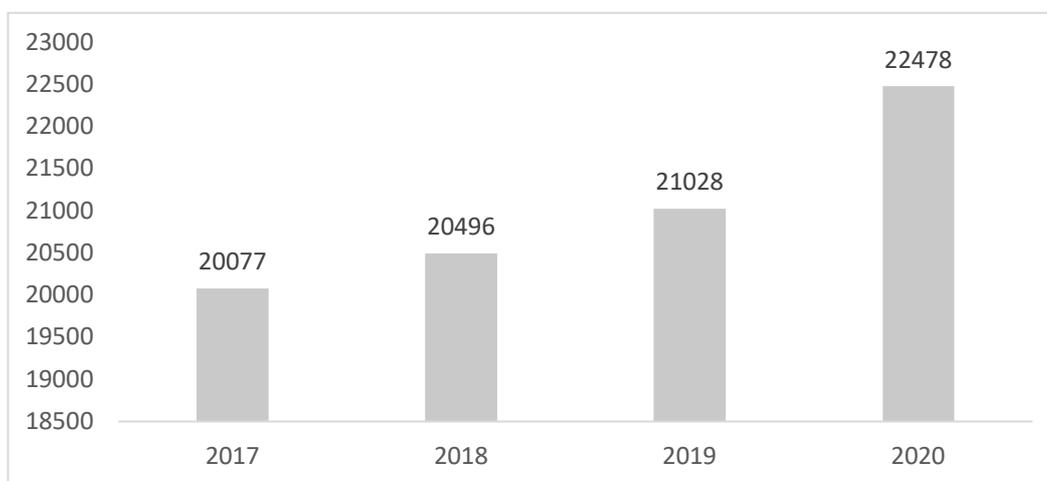
¹¹ 7 critérios no caso de áreas sem oferta de 1^o ciclos ou mestrados integrados.

- Percentagem de mestres e doutores com emprego adequado 1 ano após a graduação $\geq 90\%$ (**critério crítico**)
- Propriedade intelectual, prestação de serviços ou patentes comercializadas (nacional ou internacionalmente)
- ≥ 1 história de sucesso na área da Criação de Valor
- Pertencer ao Top 200 QS By Subject / Top 200 THE By Subject (nessa área).

O racional subjacente à filiação dos CE em áreas científicas é garantir que estes são oferecidos em ‘ecossistemas’ de conhecimento e inovação que satisfazem os mais elevados padrões de excelência, mesmo que alguns sejam critérios indiretos relativamente ao ensino (por exemplo, o impacto normalizado das publicações dos professores, ou as patentes por eles comercializadas). O racional subjacente à especificação dos critérios críticos para os CE reside no facto destes critérios dizerem diretamente respeito ao comportamento dos CE, sua procura e empregabilidade.

De notar ainda que entre 2017 e 2020, o número de estudantes inscritos na NOVA aumentou 12%, sendo esse universo agora de 22.478 estudantes, conforme se pode constatar na Figura 4.

Figura 4. Evolução do Número de Estudantes Matriculados na NOVA, 2017-2020



Objetivo: Especialização Inteligente na Atração de Estudantes Estrangeiros

O 2º objetivo foi concretizado através de uma intensa estratégia de internacionalização (detalhada mais adiante na análise da *Internacionalização*). Cabe, desde já, referir que o número de estudantes de nacionalidade estrangeira inscritos ou em mobilidade, tem vindo a aumentar de forma muito significativa, mesmo em tempo de pandemia COVID-19, o que revela o sucesso conseguido na atratividade internacional de estudantes.

Essa maior capacidade de atração decorre, também, do facto de que nestes 4 anos aumentou o número de licenciaturas oferecidas em língua inglesa de 2 (na SBE) para 18 (2 na SBE, 2 na IMS e 18 na FCT NOVA).

A Tabela 7 mostra que, entre os anos letivos de 2016/17 e 2019/20, a proporção de inscritos estrangeiros na NOVA face ao total de inscritos aumentou de 11% para 16%, tendo a variação sido mais significativa na SBE (10 pontos percentuais), IHMT (11 pontos percentuais) e Faculdade de Direito (14 pontos percentuais). Destaque para o facto do IHMT ser a única UO na qual mais de metade dos seus estudantes são estrangeiros (52%).

Tabela 7. Proporção de Inscritos Estrangeiros entre 2016/17 e 2019/20, por UO

UO	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
FCT	4%	5%	6%	7%
FCSH	14%	15%	18%	19%
Nova SBE	18%	19%	24%	28%
NMS FCM	3%	4%	3%	3%
FD	16%	17%	25%	30%
IHMT	41%	50%	51%	52%
NOVA IMS	23%	26%	26%	24%
ITQB	22%	23%	23%	24%
ENSP	11%	13%	16%	16%
NOVA	11%	13%	15%	16%

A Tabela 8 mostra que o total de inscritos estrangeiros entre 2016/17 e 2019/2020 aumentou 55%, passando de 2205 estudantes estrangeiros para 3408 estudantes estrangeiros em toda a NOVA. Esse aumento foi particularmente expressivo na Faculdade de Direito (125%), na ENSP (79%) e na SBE (78%).

Tabela 8. Inscritos Estrangeiros entre 2016/17 e 2019/20, por UO e Nível de Formação

UO	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	VARIAÇÃO
FCT	327	366	436	498	52%
L1	33	28	26	32	-3%
MI	131	120	132	152	16%
M2	72	122	161	184	156%
D3	91	96	117	130	43%
FCSH	636	729	906	904	42%
L1	162	184	230	267	65%
M2	294	332	452	400	36%
D3	155	179	203	189	22%
E	25	34	21	48	92%
SBE	504	549	737	896	78%
L1	44	69	75	105	139%
M2	427	440	616	751	76%
D3	33	40	46	40	21%
NMS FCM	61	68	54	51	-16%

L1				1	N.A.
MI	22	25	21	17	-23%
M2	37	33	23	22	-41%
D3	2	10	10	11	450%
FD	150	156	250	337	125%
L1	32	30	52	60	88%
M2	76	96	151	217	186%
D3	42	30	47	60	43%
IHMT	108	139	147	156	44%
M2	51	75	71	78	53%
D3	57	64	76	78	37%
IMS	315	392	392	414	31%
L1	24	28	25	31	29%
M2	220	287	301	315	43%
D3	37	34	23	27	-27%
E	34	43	43	41	21%
ITQB	65	77	77	82	26%
M2	3	5	3	5	67%
D3	62	72	74	77	24%
ENSP	39	51	62	70	79%
M2	11	17	27	44	300%
D3	21	25	20	19	-10%
E	7	9	15	7	0%
NOVA	2205	2527	3061	3408	55%
L1	295	339	408	496	68%
MI	153	145	153	169	10%
M2	1191	1407	1805	2016	69%
D3	500	550	616	631	26%
E	66	86	79	96	45%

Quanto ao crescimento do número de inscritos estrangeiros por nível de formação, a Tabela 8 mostra que foi ao nível das licenciaturas (L1) e mestrados (M2) que se deu a maior variação percentual de inscritos estrangeiros, destacando-se ao nível das licenciaturas a SBE (139%) e dos mestrados a FCT (156%), a Faculdade de Direito (186%) e a ENSP (300%). Em termos absolutos, foi ao nível dos mestrados que se deu o maior aumento do número de inscritos estrangeiros.

De um modo geral, os inscritos estrangeiros na NOVA são em grande parte oriundos da Europa (31%) e da América Latina (36%), e logo depois do continente africano (23%), conforme se pode verificar na Tabela 9. A principal diferença verificada nos últimos 4 anos é uma maior preponderância de estudantes oriundos da América Latina face à Europa.

Tabela 9. Proporção de Inscritos Estrangeiros entre 2016/17 e 2019/20, por Continente

CONTINENTE	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
AFRICA	26%	24%	22%	23%
AMERICA	1%	1%	1%	1%
ASIA	8%	9%	8%	9%
EUROPE	33%	30%	30%	31%
LATIN AMERICA	32%	35%	39%	36%

OCEANIA	0%	0%	0%	0%
NOVA	100%	100%	100%	100%

A Tabela 10 mostra a evolução do número de estudantes inscritos em licenciaturas e mestrados integrados da NOVA com Estatuto de Estudante Internacional, que era de 69 estudantes no ano letivo 2016/2017 e subiu para 225 no ano letivo 2019/2020.

Tabela 10. Inscritos com Estatuto de Estudante Internacional (L1+MI) entre 2014/15 e 2019/20, por UO¹²

UO	2014/15	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
FCT	0	20	6	8	27	44
FCSH	2	4	33	67	87	84
Nova SBE	2	19	29	50	55	64
NMS FCM	0	0	0	0	0	0
FD	0	1	1	6	24	31
NOVA IMS	0	0	0	3	3	2
NOVA	4	44	69	134	196	225

Objetivo: Disponibilização de Formação Complementar aos Estudantes

O 3º e último objetivo estratégico, *Disponibilização de Formação Complementar aos Estudantes*, foi muito debatido, refinado e estudada a sua implementação, mas não foi ainda concretizado. Isso deve-se à complexidade da escolha de qual devam ser as formações complementares e de como as inserir nos *curricula* dos CE em funcionamento, que, como se disse, são 235, um número muito elevado.

A sua concretização está programada no Plano Estratégico 2020-2030, no âmbito do Programa *Learning@NOVA*, que se encontra ainda em fase de desenvolvimento. O avanço essencial, e bastante significativo, destes últimos 4 anos consistiu em: primeiro, identificar três tipos formações para as quais há que garantir a todos os estudantes a certificação básica de competências – na área do **digital** (incluindo programação e *big data*), na área da **sustentabilidade**, na área do **empreendedorismo**; segundo, concentrar na certificação destas competências por CE; terceiro, ter um programa de formação desagregado por vários módulos para cada uma das três áreas, disponível *online* e depois ensinado em *blended learning* apenas para os estudantes dos CE em que as competências de uma dada área não são ministradas ou não são todas ministradas (por exemplo, é óbvio que no CE de “Engenharia Informática” todas as competências relevantes da área serão ministradas, mas poderão não ser ministradas todas as competências básicas de sustentabilidade).

Apesar de ainda estar em fase de desenvolvimento, é importante realçar que o ensino da NOVA compreende já na maioria das suas UO um conjunto de créditos obrigatórios ou opcionais que introduzem os estudantes à temática do

¹² O RAIDES não permite identificar os estudantes de mestrados e doutoramentos com Estatuto de Estudante Internacional.

empreendedorismo e, como tal, nos últimos 5 anos foi já proporcionada formação ou participação em atividades de empreendedorismo a cerca de 10 mil estudantes.

Para acompanhar a situação profissional dos diplomados e a evolução do seu percurso, era produzido anualmente um Relatório de apresentação dos resultados do inquérito realizado aos diplomados da NOVA, a cargo do Observatório da Inserção Profissional dos Diplomados da Universidade NOVA de Lisboa - **OBIPNOVA**. Porém, a partir de 2018, foi adquirida a ferramenta Quick OBIP que permite agora a consulta dinâmica aos resultados dos inquéritos do OBIPNOVA e uma análise mais célere e eficaz da empregabilidade dos diplomados, cruzando diferentes variáveis [<https://www.unl.pt/ensino/empregabilidade-0>].

A este respeito, e de acordo com a informação recolhida, a percentagem de mestres e doutores empregados um ano após a obtenção do grau registou uma extraordinária subida de 78% (para os diplomados em 2016) para 92% (para os diplomados em 2018). Entre os diplomados de 2º e 3º CE com emprego ajustado à sua de formação, um ano após a obtenção do grau, houve uma ligeira descida nesse período, passando de 93% em 2016 para 88% em 2018, o que justifica a importância de apostar nos próximos anos na integração de novas competências absolutamente essenciais para o séc. XXI (ciência dos dados aplicada a outras ciências, empreendedorismo e sustentabilidade) nos currículos da oferta formativa.

A Formação Complementar aos Estudantes passava também por uma reformulação da Missão dos Serviços de Ação Social (SAS), de forma a adequar as suas futuras atividades aos diversos aspetos da formação complementar não académica, entendida aqui como também como sendo cívica, lúdica e cultural, e nos quais se considera que os SAS devem participar.

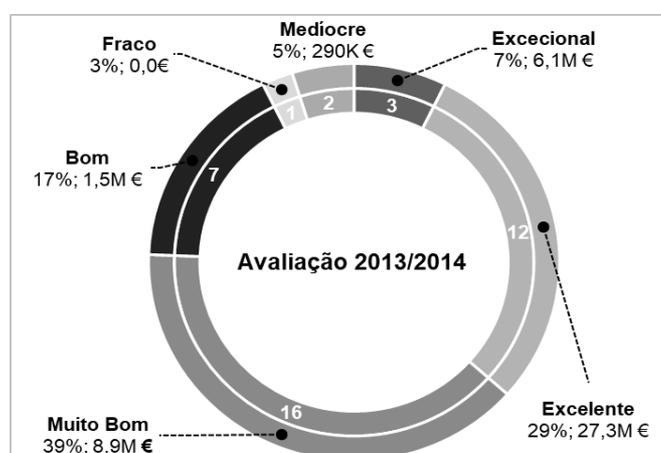
Assim, além dos serviços ligados aos apoios diretos com atribuição de bolsas de estudo e de auxílios de emergência, e de outros apoios relacionados com alimentação, alojamento, acesso a serviços de saúde (com especial destaque para a criação da **plataforma “The Bridge”** [<https://thebridge.unl.pt/>], com o objetivo de promover e acompanhar a saúde mental dos estudantes da Universidade), foi criado um programa específico no Plano Estratégico 2020-2030 designado por *Living@NOVA*, com vista a promover a qualidade de vida dos estudantes e a sua experiência nos campi da NOVA.

2ª MISSÃO: INVESTIGAÇÃO

A Universidade NOVA de Lisboa acolhe atualmente 39 Unidades de Investigação e Desenvolvimento (UI&D), 24 das quais representam parcerias entre a NOVA e outras instituições nacionais. No seguimento do processo de avaliação internacional promovido pela FCT, I.P. no período 2017/2018, **92% dos centros de investigação da Universidade obtiveram a classificação de Excelente e Muito Bom**, o que é uma melhoria significativa face à avaliação anterior (76%)¹³, e um resultado que se situa muito acima do desempenho médio nacional.

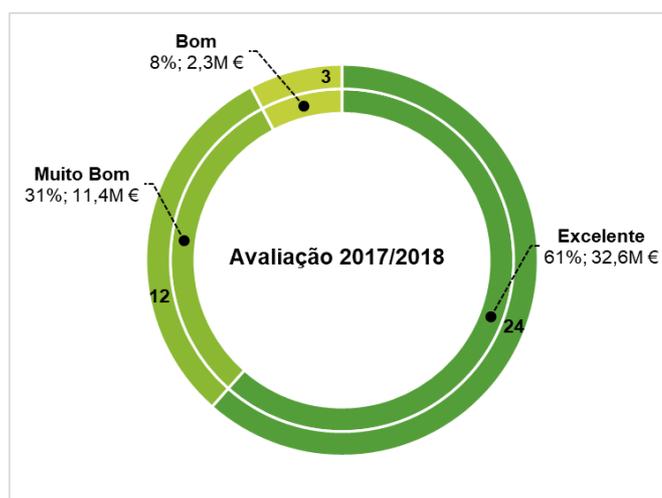
A Figura 5 mostra que na avaliação das UI&D em 2013/2014, a NOVA viu aprovado um financiamento total de €44M para o período de execução 2015-2019.

Figura 5. Avaliação das UI&D em 2013/2014



A Figura 6 mostra que os resultados na avaliação das UI&D em 2017/2018 permitiram à NOVA obter um financiamento total de €46M para o período 2020-2023.

Figura 6. Avaliação das UI&D em 2017/2018



¹³ No processo de avaliação anterior (2013/2014), submeteram-se a avaliação 41 UI&D. Entre os dois exercícios, houve um aumento de 12% nas UI&D com classificação de Excelente e Muito Bom e neste último nenhuma UI&D da NOVA foi considerada fraca e apenas 3 permanecem com a classificação de Bom.

Quanto ao desempenho em *projetos de investigação*, obtiveram-se muito bons resultados em termos de projetos financiados através do programa-quadro H2020, incluindo o European Research Council (ERC), e através do financiamento proveniente da FCT, I.P., além de outras fontes de financiamento como é o caso do PT2020.

A Tabela 11 mostra que entre o período 2014-2017 e 2018-2021, houve um **aumento extraordinário no número de projetos** aprovados para financiamento. Em particular, ao nível do programa Horizonte 2020, que foi a aposta estratégica da NOVA, o número de projetos financiados mais que duplicou (de 38 para 84), o que permitiu um aumento do montante de financiamento obtido de 7,1 milhões de euros no período 2014-2017 para cerca de **22,2 milhões de euros** no período 2018-2021. Em termos de financiamento proveniente da FCT, I.P., a NOVA obteve aprovação para 228 projetos entre 2018-2021, num montante global de cerca de **32 milhões de euros**. Quanto ao PT2020, o número de projetos financiados aumentou de 17 para 95, ou seja, o valor financiado passou de cerca de 3,8 milhões de euros, entre 2014-2017, para cerca de **13,8 milhões de euros** no período seguinte.

Tabela 11. Evolução do N.º de Projetos de I&D Aprovados, por Fonte de Financiamento

Período 2014-2017:

Fonte Financiamento	Período/Ano	Nº Projetos	Montante (€)
EU - H2020	2014-2017	38	7 126 410,35 €
EU – ERC	2008-2017	8	10 744 772,00 €
FCT, IP - Projetos I&D*	2017	11	3 099 028,88 €
PT2020**	2016-2017	17	3 797 125,17 €
NOVA		74	24 767 336,40 €

Período 2018-2021:

Fonte Financiamento	Período/Ano	Nº Projetos	Montante (€)
EU - H2020	2018-2021	84	22 180 059,34 €
EU – ERC	2018-2021	7	14 063 163,00 €
FCT, IP - Projetos I&D	2018-2021	228	32 113 152,12 €
PT2020**	2018-2021	95	13 794 404,51 €
NOVA		414	82 150 778,97 €

Nota: Os dados não incluem o perímetro externo da NOVA.

* FCT, IP - apenas foram recuperados os dados de 2017 para os projetos de I&D financiados.

** PT2020 - apenas foi considerado o valor financiado pela CCDR-Lisboa (cofinanciamento) embora estes projetos de I&D tenham, na sua maioria, um financiamento de 100%.

Aumentou também o número de bolsas ERC, as mais competitivas que a UE põe a concurso, tendo já sido obtidas até hoje **15** bolsas (8 entre 2008-2017 e 7 entre 2018-2021 apenas, o que é assinalável) num montante global de quase **25 milhões euros para a Investigação dentro da NOVA**. Considerando o perímetro externo, a Tabela 12 mostra que foram obtidas até hoje **22** bolsas ERC¹⁴, num montante global superior a **33 milhões euros**.

¹⁴ 2 Advanced (AdG), 5 Consolidator (CoG), 11 Starting (StG), 3 Proof of Concept (PoC) e 1 Synergy (SyG).

Tabela 12. Evolução do Nº de Bolsas ERC da NOVA e do seu Instituto de Interface (NOVA.id), desde 2008 até 2021

NOVA		
Ano (início do projeto)	Nº Bolsas	Montante (€)
2008-2013	4	6 230 960,00 €
2014-2017	4	4 513 812,00 €
2018-2021	7	14 063 163,00 €
2008-2021	15	24 807 935,00 €
Instituto Interface (NOVA.id)		
Ano (início do projeto)	Nº Bolsas	Montante (€)
2008-2013	0	0
2014-2017	5	8 306 163,00 €
2018-2021	2	300 000,00 €
2008-2021	7	8 606 163,00 €
NOVA + Instituto Interface (NOVA.id)		
Ano (início do projeto)	Nº Bolsas	Montante (€)
2008-2013	4	6 230 960,00 €
2014-2017	9	12 819 975,00 €
2018-2021	9	14 363 163,00 €
2008-2021	22	33 414 098,00 €

No período 2018-2021 foram financiadas 9 bolsas ERC, das quais 7 na NOVA (€14M) e 2 na NOVA.id. (€300K). No período anterior (2014-2017), embora tivesse sido financiado o mesmo número de bolsas (9), existia maior número de bolsas no instituto de interface NOVA.id (€4,5M vs €8,3M).

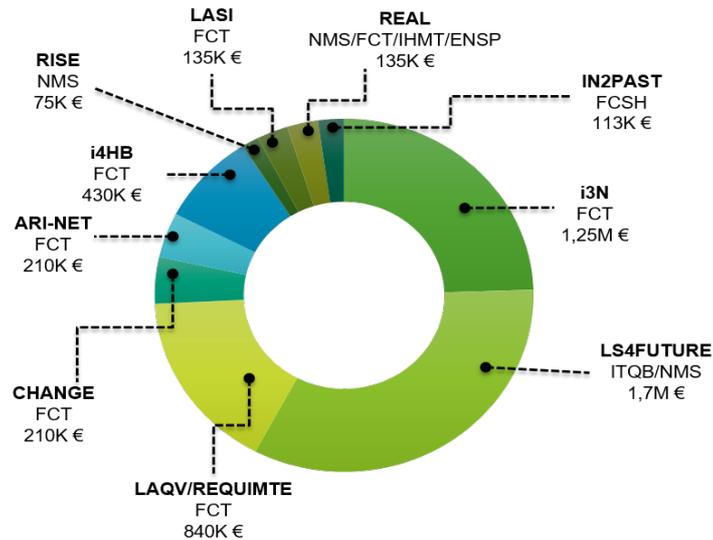
Em 2019, a FCT, I.P. aprovou o novo regulamento dos Laboratórios Associados¹⁵, e no ano de 2020 foi lançado concurso para apresentação de propostas de criação de novos Laboratórios Associados ou de renovação dos já existentes, para o qual a NOVA participou com 11 propostas. Em 2021, a NOVA viu aprovada a sua **participação em 10 Laboratórios Associados** (taxa de aprovação de 91%), correspondendo a 25% de todos os Laboratórios Associados aprovados¹⁶, sendo a instituição coordenadora de três deles¹⁷. Com esta participação, a NOVA obtém um financiamento anual de ~5M €/ano para o período 2021-2025, conforme ilustra a Figura 7.

¹⁵ Os Laboratórios Associados são instituições de I&D ou consórcios de instituições de I&D que assumem compromissos institucionais explícitos para a prossecução de objetivos de política científica e tecnológica nacional.

¹⁶ Este resultado colocou a NOVA como a IES com melhor desempenho a nível nacional.

¹⁷ I3N - Instituto de Nanoestruturas, Nanomodelação e Nanofabricação (coordenado pela NOVA); LS4FUTURE-Ciências da Vida para um Futuro Saudável e Sustentável (coordenado pela NOVA); LAQV/REQUIMTE - Laboratório Associado para a Química Verde - Tecnologias e Processos Limpos; CHANGE - Instituto para as Alterações Globais e Sustentabilidade; ARI-NET - Rede de Infraestruturas em Investigação Aquática; I4HB - Instituto para a Saúde e a Bioeconomia; RISE - Rede de Investigação em Saúde: do Laboratório à Saúde Comunitária; LASI - Laboratório Associado de Sistemas Inteligentes; REAL - Translação e Inovação para a Saúde Global (coordenado pela NOVA); e IN2PAST - Laboratório Associado para a Investigação e Inovação em Património, Artes, Sustentabilidade e Território.

Figura 7. Laboratórios Associados da NOVA, 2021-2025



Entre 2017 e 2021, foram aprovados vários **projetos de investimento por via da Investigação e Inovação**, de grande relevância, como por exemplo: na FCT NOVA os projetos AdAM (2018), SMART FARM 4.0 (2019), iFETCH (2019); na NOVA SBE o projeto DATALAB (2017); na NMS|FCM o projeto CONGENTO (2019); na NOVA IMS o projeto C-TECH (2020); e no ITQB NOVA o projeto ONEIDA (2018) e o projeto STOP-COVID (2021).

– O projeto AdAM tem como principal objetivo criar toda uma estrutura de suporte à introdução e integração de tecnologia flexível em linhas de produção, apostando no reaproveitamento de processos e máquinas, na reconfiguração e otimização de parâmetros, na digitalização e representação virtual do equipamento de automação industrial e na aposta para a qualidade "defeito-zero" dos produtos manufaturados. A nível Nacional, o projeto focar-se-á na produção de componentes do automóvel, nomeadamente, assentos de veículos, sendo aplicável em outras indústrias da manufatura como a aeronáutica e a naval.

– O SMART FARM pretende facilitar a transição para agricultura digital das explorações agrícolas, independentemente da sua dimensão, através de soluções acessíveis e inteligentes para uma agricultura sustentável, preditiva e autónoma, geradora de elevado valor acrescentado, na região oeste, e a nível nacional e internacional.

– O iFECTH pretende criar uma nova geração de agentes conversacionais de Inteligência Artificial orientados para tarefas, que podem interagir usando informações verbais e visuais, permitindo abordar desafios críticos como acompanhar a evolução das necessidades de uma compra ao longo da conversa e relacionar categorias e características de produtos, levando a um melhor envolvimento com o utilizador.

– O DATALAB consiste numa infraestrutura de investigação que oferece as condições essenciais para pesquisas avançadas na área das Ciências Sociais, através do acesso aos mais completos conjuntos de dados bibliográficos e estatísticos nas áreas da Economia, Finanças e Gestão.

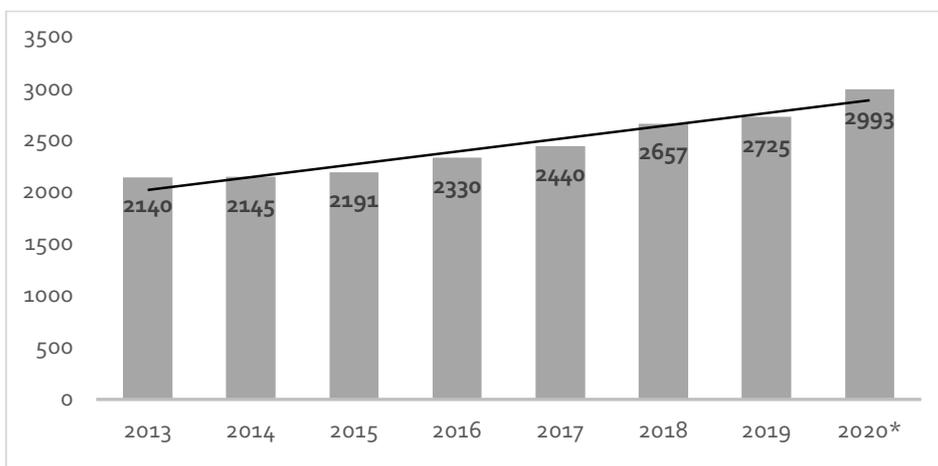
- O ONEIDA é um consórcio estabelecido entre o ITQB NOVA, o IGC e o IMM para atender à necessidade urgente de soluções eficazes na prevenção e controle de doenças infecciosas e resistentes a antibióticos. Visa fazer chegar o conhecimento gerado por este consórcio às instituições de saúde, decisores políticos, comunidade científica e público em geral, e formar uma nova geração de jovens investigadores na área.
- O CONGENTO pretende dar resposta à necessidade de serviços de qualidade em organismos geneticamente modificados no panorama da investigação portuguesa, sendo a única Infraestrutura de Investigação na Europa que presta serviços nos três principais modelos de animais utilizados em I&I - rato, peixe-zebra e mosca da fruta.
- O C-TECH aposta na I&D de uma plataforma tecnológica de apoio às autarquias locais e demais agentes urbanos no desenvolvimento e monitorização da sua estratégia de promoção da sustentabilidade energética e climática, permitindo a sua transição para um novo paradigma urbano de baixo carbono.
- O STOP-COVID é um projeto que visa contribuir para a deteção precoce de casos positivos de SARS-CoV-2, prevenindo surtos na comunidade. Este projeto permite ainda a implementação de um teste de saliva que pode ser utilizado em instalações descentralizadas, contribuindo positivamente para a capacidade de resposta, e de forma atempada, do Serviço Nacional de Saúde.

Adicionalmente, em 2020 a NOVA recebeu aprovação para **31 projetos relacionados com a investigação para a COVID-19**, entre programas de financiamento da FCT, IP (19 projetos), PT2020 (10 projetos) do laboratório farmacêutico Merck, Sharp & Dohme (1 projeto) e do H2020 (1 projeto), **num montante total de financiamento de 7,1 milhões de euros**. A título de exemplo, destacam-se alguns desses projetos:

- O ICU4COVID: Cyber-Physical Intensive Care Medical System for Covid-19 (FCT NOVA | Financiamento H2020: 5 milhões de euros) permite que estruturas de unidades de cuidados intensivos (UCI) existentes ou novas se transformem e operem como um *hub* de UCI, com uma UCI central e UCIs ligadas em hospitais periféricos, garantindo um diagnóstico e tratamento eficaz e eficiente de doentes com COVID-19 e reduzindo drasticamente o risco de infeção.
- O ECO2COVID: Detection of Covid-19 in wastewater (FCT NOVA | Financiamento PT2020: 400 mil euros) visa criar uma plataforma inovadora baseada em nanotecnologia para deteção do SARS-CoV-2 em águas residuais, potencializando o conhecimento existente dos parceiros na área de tratamento de águas residuais e o desenvolvimento de biossensores.
- O DATA4COVID19 (NOVA IMS | Financiamento PT2020: 400 mil euros) pretende desenvolver uma plataforma que potencie o cruzamento de múltiplas fontes de dados de forma integrada, permitindo às entidades relevantes conceber, implementar e monitorizar, de forma articulada, medidas de combate à pandemia.

Considerando agora as *publicações indexadas da NOVA*, verifica-se que estas têm crescido de forma consistente. Em 2013, houve 2140 publicações em todas as áreas, em 2017 esse número subiu para 2440 publicações e em 2020 o número total atingiu já as 2993¹⁸ (Figura 8). Por outras palavras, em apenas 7 anos, houve um **aumento de perto de 40% do volume das publicações anuais da NOVA** e de 23% só nos últimos 4 anos.

Figura 8. Evolução do Output Indexado 2013-2020



Nota: Publicações indexadas na Scopus/Web of Science

* Dados preliminares ainda em consolidação

O impacto normalizado da produção científica em 2019 foi de 1,36, ou seja, a **NOVA é citada 36% acima da média mundial** (Tabela 13). Em 2017, esse impacto foi de 1,28, o que mostra que a NOVA está, definitivamente, no caminho certo.

Tabela 13. Evolução do Impacto Normalizado 2013-2020

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
NOVA	1.34	1.32	1.42	1.4	1.28	1.49	1.36	1.36

Nota: FWCI - Publicações Indexadas na Scopus.

* Os dados de 2020 são ainda preliminares uma vez que ainda não existe *tracking* de citações suficiente para aferir o impacto das publicações neste ano.

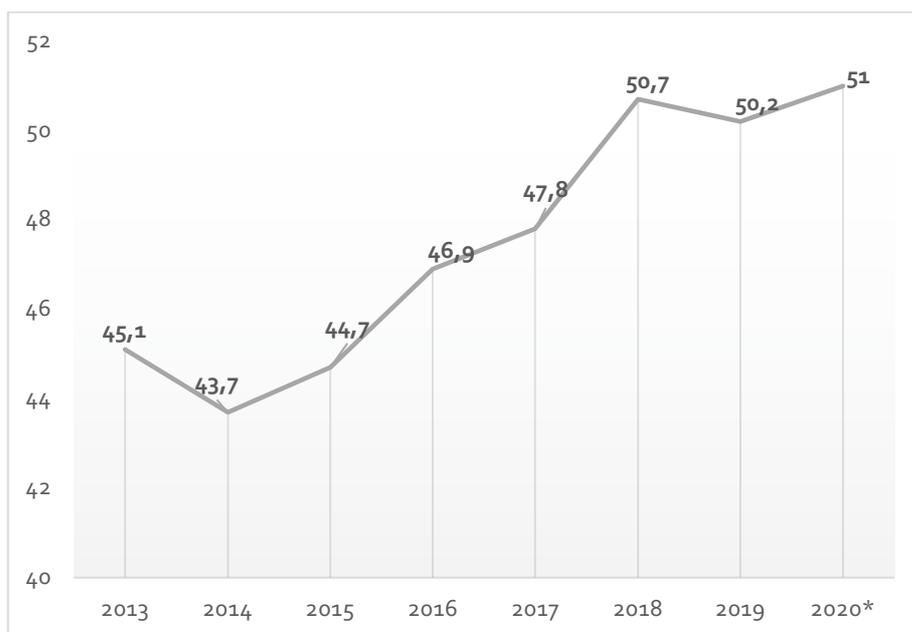
De referir também que, de acordo com o *Ranking de Leiden 2020*, a NOVA tem em Portugal **a maior proporção de publicações científicas da autoria de investigadoras** (49,9%) e foi considerada pelo ranking do *Times Higher Education Impact 2021* a instituição em Portugal (e 15.^ª mundial) com **melhor desempenho nos estudos de**

¹⁸ O número de publicações em 2020 é ainda preliminar e está em consolidação no sistema Pure, pelo que pode sofrer ajustes ao longo de 2021.

Género, políticas de igualdade de Género e compromisso em recrutar e apoiar as carreiras de mulheres.¹⁹

As publicações em coautoria com investigadores internacionais também aumentaram, constituindo no período 2017-2019 cerca de **50% das publicações anuais da NOVA** (Figura 9).

Figura 9. Evolução da Percentagem de Publicações em Coautoria Internacional 2013-2020



* Dados preliminares ainda em consolidação

A NOVA apresenta **1.80 de impacto normalizado na sua produção em coautoria internacional**, ou seja, 80% acima da média mundial, sendo este valor bastante estável em todo o intervalo em análise. Comparativamente, a NOVA obtém 1.02 de impacto na sua produção exclusivamente com autores nacionais, o que demonstra claramente a importância da participação em redes internacionais no aumento do impacto da produção científica e que **a investigação colaborativa está a tornar-se cada vez mais global e relevante**.

Em termos de percentagem de publicações no Top10% das mais citadas mundialmente, **a NOVA atinge cerca de 14% em todo o intervalo em análise**, sendo este valor também bastante estável.

Para além de todos os indicadores científicos alcançados nos últimos 4 anos, é de salientar duas medidas que contribuirão para um posicionamento estrutural e estratégico da área de investigação da NOVA, respetivamente:

1. Constituição da *Divisão de Apoio à Investigação* (DAI), que engloba 3 unidades:

¹⁹ Importa referir que a NOVA integra o projeto europeu SPEAR - Supporting and Implementing Plans for Gender Equality in Academia and Research.

- Unidade de Financiamento e Estratégia Científica
- Unidade de Gestão de Projetos e Contratos
- Unidade de Gestão de Informação Científica

2. Criação do Conselho Estratégico de Investigação (CEI).

- O CEI é um órgão consultivo do Reitor e tem por objetivo promover investigação em áreas interdisciplinares e proporcionar condições ideais para uma investigação colaborativa com mais impacto, alinhadas com a Agenda Europeia para o Conhecimento e para a Inovação, assim como com a Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável.
- O CEI é presidido pelo Vice-Reitor para a Investigação, que preside, e por representantes de todas as UO da NOVA reconhecidos pela sua competência na área da investigação científica e tecnológica.

Por último, importa destacar a realização das seguintes iniciativas:

1. Aprovação do regulamento da carreira de investigação científica (Anexo II)
2. Candidatura ao Emprego Científico Institucional (CEEC-Instit), com os contratos financiados pela FCT, I.P. a 100% (para investigador) ou 50% (para professor). Tratou-se de uma única candidatura para toda a NOVA, guiada para recrutar talento para as áreas relativas ao desenvolvimento sustentável (ODS da Agenda 2030), tendo sido concedidos 46 contratos.
3. Diversas e importantes iniciativas na área da Saúde, também no contexto da pandemia COVID-19.
4. Criação do NOVA Science Day: encontros temáticos, abertos ao público, que decorreram nos anos de 2018, 2019 e 2020, tendo em vista criação de sinergias interdisciplinares dentro da NOVA, a apresentação dos resultados da investigação à sociedade e a disseminação e promoção da investigação gerada na NOVA.
5. Criação da revista NOVA Science, anual, e alinhada com o tema do NOVA Science Day.
6. Criação do portal público NOVA Research Portal, em 2019, que permitiu fornecer uma face pública à ciência na NOVA, amplificando o impacto internacional da produção científica realizada e aproximando a opinião pública da ciência da NOVA.
7. Disponibilização de ações de formação para investigadores da NOVA, nomeadamente na área do “*grant writing*” de candidaturas a projetos europeus e bolsas ERC.

3ª MISSÃO: CRIAÇÃO DE VALOR

A Terceira Missão das universidades adquiriu, nos últimos anos, uma importância significativa, ainda mais no caso da NOVA, enquanto universidade pública que é. Sendo certo que quer o ensino, quer a investigação criam valor, são um contributo valioso da Universidade para a sociedade, é na utilização desse conhecimento residente ou produzido em ligação estreita com o tecido económico e social para responder a desafios e problemas específicos que está a verdadeira e mais impactante criação de valor económico e social. Ao contrário dos outros dois eixos de missão, aqui quem faz a agenda não é a universidade, mas sim a sociedade e é nela que se mede o impacto.

No Plano Estratégico, as várias iniciativas destinadas a promover a Criação de Valor integraram um programa estruturado com uma nova designação - **NOVA Impact**.

Em 2017, o ponto de situação da Universidade a nível da Criação de Valor, apresentava algumas fragilidades, nomeadamente:

- Um regulamento de propriedade intelectual pouco claro, desatualizado (de 2005) e com processos descentralizados;
- A inexistência de programas de apoio à criação de *spin-offs* e *start-ups*;
- Programas multidisciplinares em curso ao nível do mestrado (sem programas para investigadores);
- 1 projeto de incubação (Madan Parque) em situação financeira desequilibrada e com pouca ligação à NOVA;
- Ausência de atividades em Turismo e Hospitalidade.

O *NOVA Impact* surge então como forma de colmatar estas fragilidades e promover o desenvolvimento de agendas de inovação em colaboração direta com a sociedade, seja entre a NOVA e a Comunidade, seja entre a NOVA e as empresas. Algumas dessas iniciativas estão já a ser desenvolvidas, outras deverão entrar em funcionamento no próximo quadriénio, conforme evidenciado nas iniciativas ligadas ao **Ecoval**.

Importa realçar que durante este mandato foi criada uma estrutura própria, até então inexistente, para a Criação de Valor: o **Conselho de Criação de Valor**. Trata-se de um órgão consultivo do Reitor para as questões relacionadas com a Terceira Missão da Universidade, designadamente para a valorização social e económica do conhecimento desenvolvido no âmbito das atividades de inovação e empreendedorismo da NOVA, sendo constituído por um membro da Equipa Reitoral e por representantes de todas as UO da NOVA.

Foi também criado um novo *Regulamento para a Propriedade Intelectual* (Anexo II), que obedece a princípios de transparência, equidade, sustentabilidade e eficiência, e que reflete o compromisso da NOVA em desenvolver uma política de proteção e valorização dos seus direitos de Propriedade Intelectual, nomeadamente pelo reconhecimento e incentivos dados aos inventores e respetivos centros de investigação e Unidades Orgânicas, definindo titularidades e procedimentos.

Foram igualmente criados gabinetes de apoio à Propriedade Intelectual na Reitoria e no ITQB, para além da FCT NOVA, e um novo software de gestão de patentes. Desde Janeiro de 2020, a NOVA tem 20 tecnologias suas acessíveis a mais de 5500 empresas internacionais numa plataforma internacional, através de um protocolo com a IN-PART, o que originou 15 conversações atualmente em curso.

Está em fase avançada de desenvolvimento uma **Plataforma Digital NOVA Innovation** que pretende servir de montra tecnológica e de serviços, com todas as patentes internacionais e serviços altamente especializados. Nela poderão ser encontrados um guia em português e inglês explicativo da política de Propriedade Intelectual e procedimentos, bem como informação sobre cursos e outras ações de promoção do empreendedorismo.

Em relação às atividades de inovação e empreendedorismo foram criados vários programas, entre eles:

- o programa *Sciencepreneur*, oferecido em conjunto com a NOVA Escola Doutoral a doutorandos, docentes e investigadores, e que foi desenhado para apoiar a comunidade científica da NOVA que procura criar valor a partir das suas atividades de investigação;
- o *NOVA Impact! Challenges* para apoiar o desenvolvimento de 10 soluções impactantes para enfrentar os desafios durante e após a pandemia de Covid-19;
- a *Starters Academy*, que é uma disciplina que visa estimular o espírito empreendedor dos melhores alunos da NOVA, fornecendo-lhes as ferramentas básicas para a criação de uma *start-up* e que se baseia na composição de equipas de, pelo menos, dois alunos de diferentes UO da NOVA e, preferencialmente, de diferentes nacionalidades, para incentivar a formação de equipas multifacetadas que irão trabalhar em estudos de caso e desenvolver planos de negócios.
- a *NOVA Idea Competition*, que consiste num concurso interno de planos de negócio para valorização de ideias inovadoras de alunos da NOVA e que visa promover a cultura empreendedora e estimular o trabalho multidisciplinar, através da constituição de equipas compostas por alunos de, pelo menos, duas UO.
- e o projeto *European Innovation Academy*, que consiste num programa intensivo de 3 semanas com o objetivo de promover projetos empreendedores de estudantes de todo o mundo na área das tecnologias digitais. A NOVA é o parceiro académico do programa em Portugal e, desde 2017, o programa tem trazido anualmente a Portugal mais de 500 estudantes internacionais.

De referir que a NOVA passou a integrar a *Pan-European Seal Network* e alargou a todas as suas UO o *Pan-European Seal Professional Traineeship Programme*, um programa de estágios oferecido conjuntamente pelas duas maiores organizações de Propriedade Intelectual.

Em 2018, foi aprovado o *Regulamento NOVA Spin-off* (Anexo II) com o objetivo de promover a criação de novas *spin-offs* baseadas em conhecimento e tecnologia da NOVA e que permite, entre outros, o licenciamento de propriedade intelectual gerada

pelos promotores sem encargos até à comercialização; a alocação de tempo dos promotores que sejam dos quadros da NOVA durante 2 anos, em condições específicas, e a promoção das empresas *spin-off* nos canais da NOVA.

Todas estas atividades e programas permitem, no seu conjunto que a NOVA apresente hoje resultados importantes na área da inovação e empreendedorismo: desde 2000 foram criadas 85 *start-ups* (metade das quais nos últimos 5 anos); foram criados 140 empregos qualificados a partir das 18 *spin-offs* reconhecidas com o selo NOVA Spin-off; existem atualmente mais de 200 patentes ativas (desde 2017 o número de pedidos duplicou face ao igual período anterior), 40% das quais internacionais; e, desde 2015, mais de 10 mil estudantes já beneficiaram de formação na área do empreendedorismo.

ÁREAS TRANSVERSAIS: INTERNACIONALIZAÇÃO

A Internacionalização é um elemento basilar da NOVA, inerente à Visão desta Universidade e transversal aos três eixos de Missão, sendo, por isso, difícil analisá-la separadamente. Ainda assim, o progresso alcançado nestes últimos 4 anos justifica um destaque particularizado neste documento.

Em 2017, a estratégia definida para a Internacionalização assentou em dois eixos conceptuais distintos:

O primeiro eixo seria o *desenvolvimento internacional da Marca*, através de parcerias internacionais académicas e não académicas para reforçar o potencial pedagógico, científico e de impacto social da NOVA; da identificação de redes académicas internacionais e fontes de financiamento focadas no desenvolvimento pedagógico, científico e no impacto internacional; e da empregabilidade dos graduados em mercados internacionais.

O segundo eixo seria o *desenvolvimento de uma política internacional de talento alavancada na Marca*, que permitisse atrair talento internacional (estudantes, académicos, funcionários); estruturar carreiras internacionalmente competitivas com vista a reter esse talento internacional; e transformar o ambiente académico de forma a desenvolver competências internacionais na comunidade NOVA.

Essa estratégia pressupunha, também, um posicionamento geográfico e que se baseou em 3 eixos de orientação: a *Europa*, berço da nossa identidade, com a qual partilhamos, lato senso, de valores e de uma cultura comuns e, não menos importante, principal financiadora externa; o *Atlântico Sul*, capitalizando o facto de Portugal ser o único país com presença histórica em ambas as margens e cuja língua é a mais falada no hemisfério sul; e o *Mediterrâneo*, que remete para as nossas raízes Romanas, mas também para a proximidade geográfica, alavancada no nosso carácter meridional europeu, com um mercado de 200 milhões no Magrebe.

Finalmente, o racional da estratégia estava alicerçado em dois pressupostos fundamentais: todas as atividades implementadas no contexto do desenvolvimento internacional são usadas como oportunidade para implementar o diálogo interdisciplinar entre as diferentes UO e as respetivas áreas de conhecimento (Interdisciplinaridade), e para criar valor para a Universidade (Criação de Valor).

Nos últimos 4 anos, assistiu-se a um **crescimento do número de mobilidades de intercâmbio**, mantendo a tendência que já se verificava desde 2013/2014, tanto ao nível de mobilidades ERASMUS (Figura 10 e Figura 11) e não ERASMUS (Figura 12 e Figura 13), como no próprio saldo entre estudantes “outgoing” e “incoming” (Figura 14), mantendo-se a tradição da NOVA receber mais estudantes por ano do que aqueles que coloca em intercâmbios de mobilidade²⁰.

²⁰ Excepção feita para as UO de Saúde onde o saldo global de mobilidades entre 2017 e 2020 foi positivo (NMS e ENSP) ou aproximadamente nulo (IHMT).

Figura 10. Evolução de Mobilidades Erasmus+ *Incoming*, entre 2013/14 e 2019/20

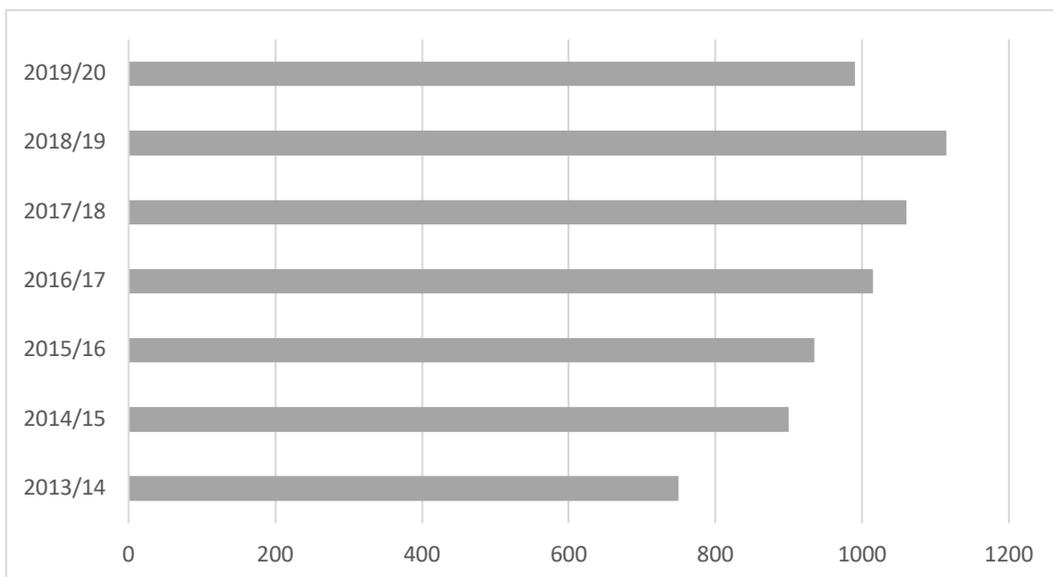


Figura 11. Evolução de Mobilidades Erasmus+ *Outgoing* entre 2013/14 e 2019/20

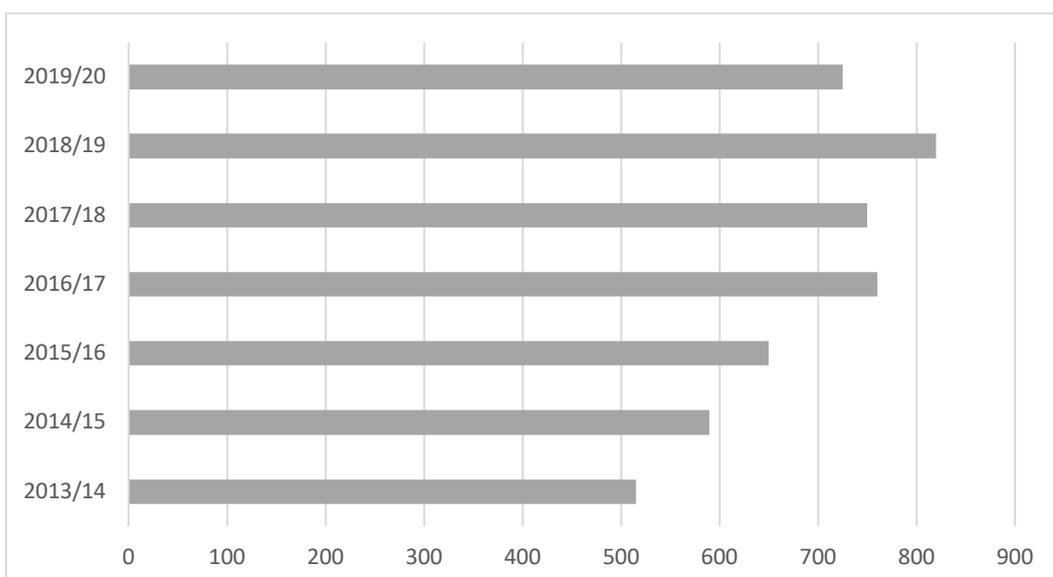


Figura 12. Evolução de Mobilidades *Incoming* (não Erasmus), 2017/18 a 2019/20

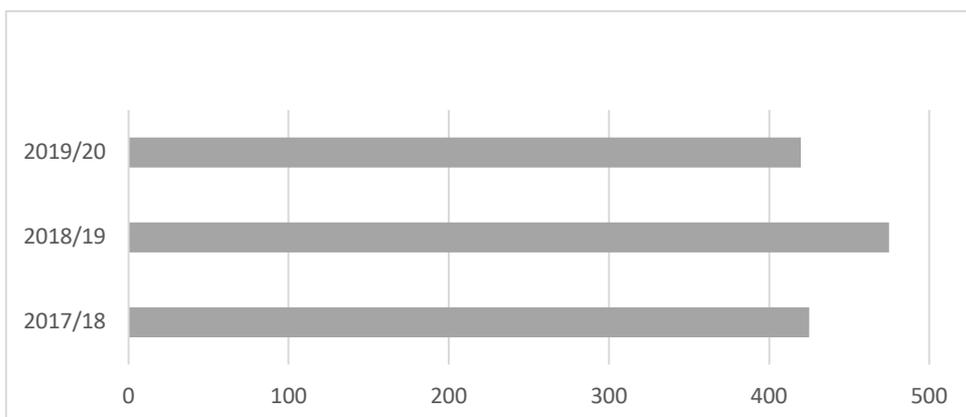


Figura 13. Número de Mobilidades *Outgoing* (não Erasmus), 2017/18 a 2019/20

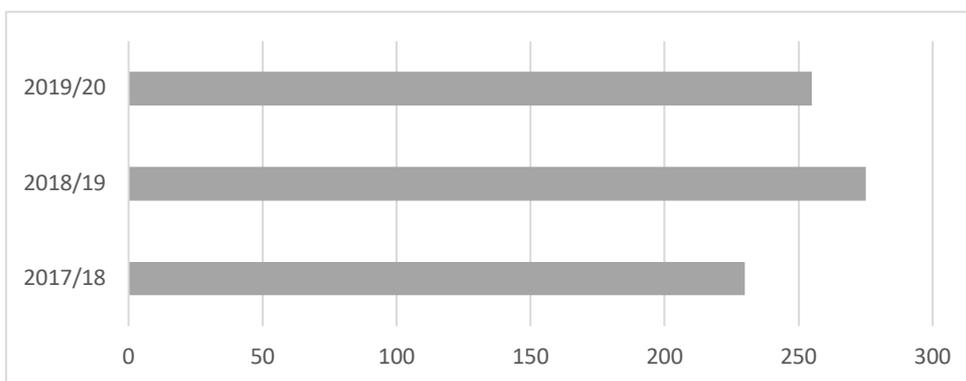
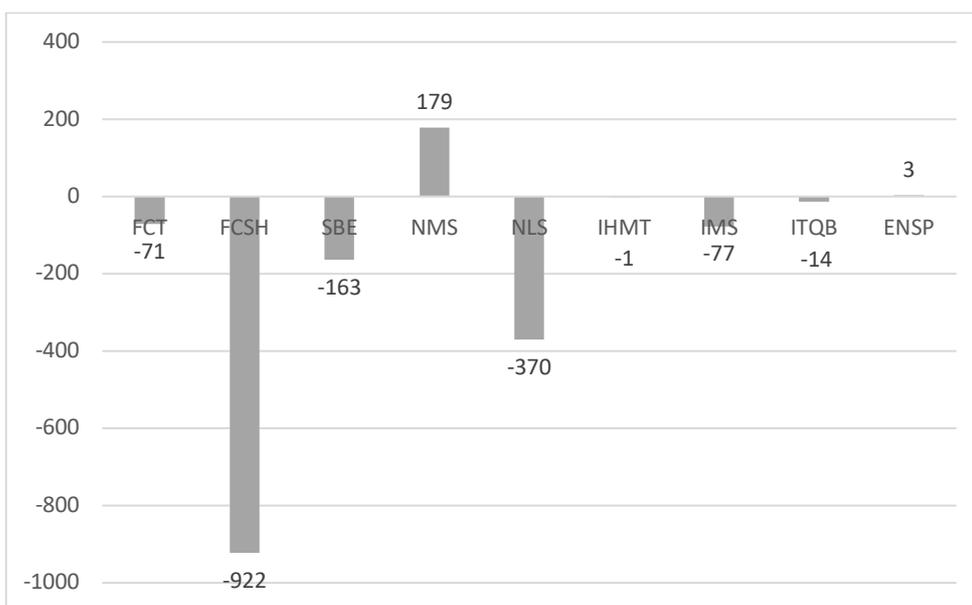


Figura 14. Saldo Global de Mobilidades, 2017-2020.



A Tabela 14 mostra que entre 2014 e 2017, a NOVA participou em 22 projetos Erasmus+, num volume total de financiamento de 19,2 milhões de euros e foi a entidade coordenadora de 14 projetos (com um financiamento total de 7,2 milhões de euros). Porém, entre 2018-2021, a **NOVA conseguiu quase duplicar a sua participação em projetos Erasmus+** (39 projetos), tendo também coordenado 15 projetos, o que permitiu aumentar o valor de financiamento nestes projetos para 20,3 milhões de euros e 7,5 milhões de euros respetivamente.

Tabela 14. Financiamento Erasmus+, entre 2014-2017 e 2018-2021

2014-2017				2018-2021			
Participação em Projetos Erasmus+		Coordenação de Projetos Erasmus+		Participação em Projetos Erasmus+		Coordenação de Projetos Erasmus+	
Nº Projetos	Orçamento	Nº Projetos	Orçamento	Nº Projetos	Orçamento	Nº Projetos	Orçamento
22	19,2 M €	14	7,2 M €	39	20,3 M €	15	7,5 M €

O programa europeu ERASMUS+ disponibiliza, sob a forma de bolsas de mobilidade e de *'staff weeks'*, um apoio financeiro à internacionalização dos profissionais do Ensino Superior, pondo-os em contacto com as melhores práticas das universidades de toda a Europa e mesmo de outras partes do mundo (e não só da UE). Nos últimos 4 anos a NOVA tem tirado muito bom partido desta oportunidade: 415 mobilidades, num montante financeiro total de 445 835 €.

Em termos de **Redes**, a NOVA integra a YERUN - Young European Research Universities Network e a CESAER - Conference of European Schools for Advanced Engineering Education and Research, estando representada no *Executive Board* de ambas. Integra ainda a UNICA - Network of Universities from the Capitals of Europe, a TORDESILHAS (rede académica de universidades do Brasil, Portugal e Espanha) e a CASE - Council for Advancement and Support of Education).

De recordar que no Programa de Ação 2017-2021 referia-se que ter um perfil internacional era uma condição necessária, embora não suficiente, da excelência em qualquer área da Universidade²¹, tendo sido assumido como um dos objetivos estratégicos para esta área desenvolver a participação da NOVA nas redes globais.²² De facto, 83 académicos de todas UO da NOVA estão hoje diretamente envolvidos nas *task forces* destas redes Europeias (UNICA, YERUN, CESAER).

Quanto aos **Rankings**, a abordagem que era feita anteriormente assentava numa análise comparativa da NOVA a nível global e nacional, e que sendo satisfatória e acima da média, em ambos os casos, era pouco impactante e justa. Desde 2018, o novo posicionamento passou a assentar no universo das jovens universidades europeias e efetivamente fundadas há menos de 50 anos, que é aquele onde, de facto, faz sentido acompanhar o desempenho da NOVA, seja em termos agregados, seja por área específica de conhecimento.

²¹ Sàágua, 2017, p. 77.

²² Sàágua, 2017, p. 85.

Verifica-se que esta nova abordagem tem colocado a NOVA no top 10 de jovens universidades europeias de forma consistente ao longo dos anos e transversalmente a diferentes rankings. Em termos agregados, a **NOVA está atualmente entre as 8 melhores jovens universidades europeias**, tanto no *QS World University Rankings*, como no *MULTIRANK*. Em termos de área específica de conhecimento, e neste novo posicionamento, a NOVA ocupa o 2º lugar na área das Ciências Naturais, o 4º lugar nas áreas das Artes e Humanidades, Engenharia e Tecnologia, e Ciências da Vida e Medicina, e o 6º lugar nas Ciências Sociais e Gestão no *QS World University Rankings By Subject*. E o 5º lugar em Educação, o 7º lugar em Gestão e Economia e o 9º lugar em Clínica e Saúde no *Times Higher Education World University Rankings*. A nível nacional, a NOVA é líder nas áreas da Gestão e Economia, Artes e Humanidades e Ciências da Saúde.

A estratégia de internacionalização também passou pela implementação de alguns elementos inovadores. Foi introduzido o **Semestre Pré-Universitário (SPU)**, desenvolvido para estudantes fora da UE que acabaram de completar o ensino secundário, ajudando-os na sua adaptação ao sistema de ensino superior Europeu, nivelando os seus conhecimentos técnicos e fornecendo, quando necessário, as competências linguísticas para iniciarem os seus estudos numa das UO da NOVA. Foram recebidas 894 candidaturas de 79 nacionalidades e acolhidos 304 estudantes de 45 nacionalidades, o que é bastante revelador da diversidade cultural deste programa (ver Tabela 15).

Tabela 15. Total de Candidaturas e Admissões ao SPU

	SBE	FCT	FCSH	IMS	NSL	NMS	Total
Candidatos	342	178	171	124	49	30	894
Alunos	138	50	52	30	22	12	304

Além do sucesso na captação de talento internacional, este programa tem proporcionado um significativo impacto económico, tendo gerado um **encaixe financeiro acumulado na Reitoria de quase 330 mil euros** ao longo das 7 edições em que funcionou e uma fonte de receita crescente para as UO, que na 1ª edição se traduziu em 76,5 mil euros e na 6ª edição já foi de aproximadamente 400 mil euros, conforme mostra a Tabela 16.

Tabela 16. Impacto Financeiro do SPU

	SPU 01	SPU 02	SPU 03	SPU 04	SPU 05	SPU 06	SPU 07
Receita Acumulada	€27.789,41	€43.426,07	€87.388,91	€162.857,65	€237.404,85	€270.435,35	€328.660,55
Impacto nas UO	€76.500	€174.000	€403.500	€307.500	€435.000	€399.000	-

Os 1ºs ciclos mais procurados pelos estudantes que frequentam o SPU são: Gestão (NOVA SBE), Economia (NOVA SBE), Gestão de Informação (NOVA IMS), Ciência Política e Relações Internacionais (NOVA FCSH), Sistemas e Tecnologias de Informação (NOVA IMS), Direito (NSL), Engenharia Informática (FCT NOVA), Ciências da Comunicação (NOVA FCSH), Ciências da Nutrição (NMS) e Engenharia Eletrónica e de Computadores (FCT NOVA).

Outra inovação prende-se com o facto de que, nestes 4 anos, **aumentou o número de licenciaturas oferecidas em língua inglesa** de 2 (na SBE) para 18 (2 na SBE, 2 na IMS e 18 na FCT NOVA). Este *upgrade* da oferta formativa da NOVA, não só vai ao encontro do perfil internacional preconizado pela Universidade, e da estratégia definida para a Internacionalização, como apoiou o crescimento do número de estudantes estrangeiros inscritos.

Conforme indicado na Secção 1ª Missão – *Ensino e Estudantes*, entre os anos letivos de 2016/17 e 2019/20, a proporção de inscritos estrangeiros na NOVA face ao total de inscritos aumentou de 11% para 16% (ver Tabela 7).

Tabela 7. Proporção de Inscritos Estrangeiros entre 2016/17 e 2019/20, por UO

UO	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
FCT	4%	5%	6%	7%
FCSH	14%	15%	18%	19%
Nova SBE	18%	19%	24%	28%
NMS FCM	3%	4%	3%	3%
FD	16%	17%	25%	30%
IHMT	41%	50%	51%	52%
NOVA IMS	23%	26%	26%	24%
ITQB	22%	23%	23%	24%
ENSP	11%	13%	16%	16%
NOVA	11%	13%	15%	16%

A Tabela 17 (versão compacta da Tabela 8) mostra que o total de inscritos estrangeiros entre 2016/17 e 2019/2020 aumentou 55%, passando de 2205 estudantes estrangeiros para 3408 estudantes estrangeiros em toda a NOVA. Esse aumento foi particularmente expressivo ao nível das licenciaturas e dos mestrados.

Tabela 17. Inscritos Estrangeiros entre 2016/17 e 2019/20, por UO e Nível de Formação

INSCRITOS ESTRANGEIROS	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	Varição
NOVA	2205	2527	3061	3408	55%
L1	295	339	408	496	68%
MI	153	145	153	169	10%
M2	1191	1407	1805	2016	69%
D3	500	550	616	631	26%
E	66	86	79	96	45%

De um modo geral, os inscritos estrangeiros na NOVA são em grande parte oriundos da Europa (31%) e da América Latina (36%), e logo depois do continente africano (23%), conforme se pode verificar na Tabela 9.

Tabela 9. Proporção de Inscritos Estrangeiros entre 2016/17 e 2019/20, por Continente

CONTINENTE	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
AFRICA	26%	24%	22%	23%
AMERICA	1%	1%	1%	1%
ASIA	8%	9%	8%	9%
EUROPE	33%	30%	30%	31%
LATIN AMERICA	32%	35%	39%	36%
OCEANIA	0%	0%	0%	0%
NOVA	100%	100%	100%	100%

A Tabela 10 mostra a evolução do número de estudantes inscritos em licenciaturas e mestrados integrados da NOVA com Estatuto de Estudante Internacional, que era de 69 estudantes no ano letivo 2016/2017 e subiu para 225 no ano letivo 2019/2020.

Tabela 10. Inscritos com Estatuto de Estudante Internacional (L1+MI) entre 2014/15 e 2019/20, por UO²³

UO	2014/15	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
FCT	0	20	6	8	27	44
FCSH	2	4	33	67	87	84
Nova SBE	2	19	29	50	55	64
NMS FCM	0	0	0	0	0	0
FD	0	1	1	6	24	31
NOVA IMS	0	0	0	3	3	2
NOVA	4	44	69	134	196	225

A receita estimada das propinas destes estudantes passou de 348,5 mil euros em 2016/2017 para quase 1,2 milhões de euros em 2019/2020 (Tabela 18).

Tabela 18. Receita Estimada com Estudante Internacional (L1+MI) entre 2014/15 e 2019/20

UO	Propina 2018/19	Receita estimada					
		2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
FCT	7.000 €	0 €	140.000 €	42.000 €	56.000 €	189.000 €	308.000 €
FCSH	3.000 €	6.000 €	12.000 €	99.000 €	201.000 €	261.000 €	252.000 €
SBE	7.000 €	14.000 €	133.000 €	203.000 €	350.000 €	385.000 €	448.000 €
NMS FCM		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
FD	4.500 €	0 €	4.500 €	4.500 €	27.000 €	108.000 €	139.500 €
IMS	6.000 €	0 €	0 €	0 €	18.000 €	18.000 €	12.000 €
NOVA		20.000 €	289.500 €	348.500 €	652.000 €	961.000 €	1.159.500 €

²³ O RAIDES não permite identificar os estudantes de mestrados e doutoramentos com Estatuto de Estudante Internacional.

Tem sido feita uma forte aposta no **desenvolvimento da Comunidade NOVA no Mundo**. O objetivo é criar uma relação duradoura de comunicação, de apoio mútuo e de sentimento de pertença entre pessoas e instituições que pertencem à NOVA ou com ela têm uma relação de parceria, mas também compreender a dinâmica dos percursos profissionais dos antigos alunos, tornar mais eficiente a colocação do talento gerado pela NOVA no mercado de trabalho e alargar o leque de colaborações com parceiros.

Nesse sentido, foi aprovada junto dos Diretores das UO a criação de um regulamento para a Comunidade NOVA e lançado o *NOVA International Digest* que permite manter a Comunidade informada sobre as atividades internacionais da NOVA, estando também em fase de preparação um *Customer Relationship Manager (CRM)* em colaboração com várias divisões da Universidade. A partir de uma base de dados da SBE com 20 mil contactos, foi construída uma nova base com um total de 167.550 membros, entre estudantes, antigos alunos, professores, investigadores e colaboradores.

No âmbito da preocupação com o desenvolvimento sustentável, foi criada a **NOVA 4 the Globe**. Como já foi referido, trata-se de uma plataforma para a cooperação internacional, que permitiu alavancar colaborações com a *Cambridge Centre for Global Challenges* em Países Africanos em Desenvolvimento e com a Universidade de Lancaster, através da plataforma *NOVA-Lancaster for Sustainability*, em projetos nas áreas da Transformação Digital, Saúde e Sustentabilidade.

A atividade da NOVA 4 the Globe tem estado particularmente empenhada no mapeamento da ação da Universidade em torno dos 17 ODS definidos pela ONU, com vista ao levantamento de dados das UO para os *rankings* de impacto, ao desenvolvimento e aprovação de políticas da NOVA (como é o caso da Política de Igualdade de Género e da Política Antitabágica) e à implementação de um relatório anual de impacto da NOVA.

Estas atividades permitiram melhorar consideravelmente, e num curto espaço de tempo, o desempenho da NOVA em vários ODS avaliados pelos rankings de impacto do THE (ver Tabela 19), permitindo à NOVA em 2021 posicionar-se em 2º lugar no ODS 5 - Igualdade de Género (13º lugar em 2020), e em 5º lugar no ODS 3 - Saúde de Qualidade (23º lugar em 2020), no ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestruturas (6º lugar em 2020) e no ODS 17 - Parcerias para a Implementação dos Objetivos (19º lugar em 2020), entre as jovens universidades europeias. Em termos globais, a NOVA ocupa hoje 53ª posição a nível internacional nos rankings de impacto do THE, e a 6ª posição entre as jovens universidades europeias.

Tabela 19. Posição da NOVA no Ranking de Impacto do THE, 2020-2021

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	Posição Global		Jovens Universidades Europeias	
	2020	2021	2020	2021
3 - Saúde de Qualidade	201-300	90	23	5
5 - Igualdade de Género	67	15	13	2
9 - Indústria e Inovação	82	51	6	5
16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes	68	37	6	8
17 - Parcerias para a Implementação dos Objetivos	101-200	33	19	5
NOVA	101-200	53	N.A.	6

Por último, e em alinhamento com o projeto orientador da Missão da Universidade, assumidamente inovador, mas também expansionista, aquém- e além-fronteiras, a NOVA deu início ao **Projeto NOVA CAIRO**.

Este projeto surge no âmbito do plano de expansão da cidade do Cairo (New Cairo), com incentivos às grandes multinacionais, e que pretende ancorar esse desenvolvimento urbano em universidades europeias de qualidade, como a Universidade de Coventry e, agora, também a NOVA que vai capitalizar o seu posicionamento estratégico na Europa e no Mediterrâneo, para oferecer formação avançada num país de 100 milhões de habitantes (20 milhões só no Cairo).

De acordo com o modelo de negócio estabelecidos, dos 10 mil euros de propinas anuais cobrados a cada aluno, 9 mil euros serão pagos à entidade The Knowledge Hub, criada para gerir o campus, e os restantes mil euros serão pagos à NOVA em Lisboa, sendo que os estudantes que venham passar um período académico à NOVA (semestre ou ano) pagam em Lisboa o equivalente à propina anunciada de aluno internacional. Assim, com a frequência de um ano fundacional e dos 3 anos subsequentes da licenciatura, **prevê-se um fluxo estacionário estimado para a NOVA de 5,5 milhões de euros**, com 450 alunos de intercâmbio por ano em Lisboa.

ÁREAS TRANSVERSAIS: RECURSOS HUMANOS

No Programa de Ação 2017-2021, foram definidos três objetivos estratégicos para a área de Recursos Humanos (RH).

O 1º objetivo consistia em **flexibilizar a política de recrutamento e contratação da NOVA**, tirando partido do atual enquadramento legal trazido pela passagem a Fundação Pública e que permitiria a adoção de uma política flexível de recrutamento do melhor talento. Assim, nestes 4 anos procedeu-se, entre outros, à *publicação de regulamento relativo às carreiras, ao recrutamento e aos contratos de trabalho dos docentes, investigadores e de pessoal não docente e não investigador em regime de contrato de trabalho da NOVA* (Anexo II).

A Tabela 20 mostra que entre 2017 e 2019, o número total de recursos humanos em ETI na NOVA cresceu 38%, passando um total de 1854,3 para 2564,4. De realçar o crescimento substancial de académicos em ETI dedicados à investigação (228%) e o reforço nos quadros não docentes (50%).

Tabela 20. Número de Recursos Humanos (em ETI) entre 2017 e 2019

Função	2017	2018	2019	Varição
Docentes e Investigadores	1227,8	1359,5	1626,0	32%
Docentes	1091,7	1139,7	1179,1	8%
Investigadores	136,2	219,8	446,9	228%
Não docentes	626,5	696,8	938,4	50%
Total NOVA	1854,3	2056,2	2564,4	38%

Relativamente ao Pessoal Docente, a Tabela 21 mostra que foi ao nível dos Professores Associados de Carreira que se deu o crescimento maior em termos absolutos e um dos maiores em termos de variação percentual (25%), logo a seguir aos Leitores (44%).

Tabela 21. Pessoal Docente – Categoria (em ETI) entre 2017 e 2019

Função	2017	2018	2019	Varição
Professores Catedráticos	105,1	118,4	118,9	13%
Carreira	97,0	109,5	108,7	12%
Especialmente Contratados	8,1	8,9	10,2	25%
Professores Associados	179,3	211,9	217,8	22%
Carreira	158,3	190,0	198,0	25%
Especialmente Contratados	21,0	21,9	19,8	-6%
Professores Auxiliares	651,9	643,7	662,8	2%
Carreira	496,0	465,3	493,6	0%
Especialmente Contratados	155,9	178,5	169,2	9%
Assistentes	132,0	137,1	149,0	13%
Carreira	1,0	1,0	1,0	0%
Convidados	131,0	136,1	148,0	13%
Leitores	16,3	18,2	23,5	44%
Monitores	7,2	10,5	7,2	0%
Total NOVA	1 091,7	1 139,7	1 179,1	8%

De realçar também que o crescimento do corpo docente acompanhou o crescimento da comunidade estudantil da NOVA, tendo inclusivamente baixado ligeiramente o número de estudantes inscritos por docente (ver Tabela 22).

Tabela 22. Estudantes Inscritos por Docente (em ETI) entre 2017 e 2019

Indicador	2017	2018	2019
Inscritos em CECG (31.dez.N)	19 575	20 006	20 467
Estudantes inscritos por docente	17,9	17,6	17,4

Em termos da estrutura etária do Pessoal Docente (em ETI), de um modo geral a NOVA manteve a distribuição ao longo dos últimos 3 anos (ver Tabela 23), sendo que se verificou uma ligeira subida da proporção de quadros docentes com idade igual ou inferior a 34 anos em detrimento da proporção de quadros com idade entre 35 e 54 anos. Ainda assim, 39% dos docentes da NOVA têm idade igual ou superior a 55 anos.

Tabela 23. Pessoal Docente – Estrutura Etária (em ETI) entre 2017 e 2019

Função	2017	2018	2019
< 30 anos	5%	5%	5%
Entre 30 e 34 anos	3%	4%	5%
Entre 35 e 44 anos	21%	20%	20%
Entre 45 e 54 anos	34%	33%	32%
Entre 55 e 64 anos	31%	32%	31%
>= 65 anos	7%	7%	8%
Total NOVA	100%	100%	100%

Quanto às habilitações do Pessoal Docente (em ETI), a Tabela 24 mostra uma ligeira subida do peso de pessoal docente com mestrado. Ainda assim, 81% do corpo docente da NOVA possui grau de Doutor.

Tabela 24. Pessoal Docente – Habilitações (em ETI) entre 2017 e 2019

Função	2017	2018	2019
Doutor	82%	81%	81%
Mestre	8%	8%	9%
Bacharel/Licenciado	10%	10%	10%
Total NOVA	100%	100%	100%

Em relação ao Pessoal Não Docente, a Tabela 25 mostra que houve um crescimento significativo de quadros nas Carreiras Gerais (51%), em particular na carreira de Técnico Superior (89%) e também na Informática (54%), sobretudo na carreira de Especialista Informático (100%).

Tabela 25. Pessoal Não Docente – Carreira (em ETI) entre 2017 e 2019

Função	2017	2018	2019	Varição
Dirigentes	88,0	91,0	110,0	25%
Carreiras Gerais	502,5	565,8	760,4	51%
Técnico Superior	220,5	293,8	416,4	89%
Assistente Técnico	179,0	175,0	240,0	34%
Assistente Operacional	103,0	97,0	104,0	1%
Informática	28,0	32,0	43,0	54%
Especialista de Informática	10,0	13,0	20,0	100%
Técnico de Informática	18,0	19,0	23,0	28%
Pessoal da Saúde	8,0	8,0	7,0	-13%
Outras	0,0	0,0	18,0	N.A.
Total NOVA	626,5	696,8	938,4	50%

Ao contrário do Pessoal Docente, a distribuição da estrutura etária do Pessoal Não Docente (em ETI) da NOVA mostra que houve um **rejuvenescimento significativo** dos quadros em apenas 3 anos (ver Tabela 26). A proporção de quadros não docentes com idade igual ou inferior a 34 anos passou de 7,5% em 2017 para 20% em 2019. Por outro lado, no mesmo período assistiu-se a uma descida considerável da proporção de quadros com idade igual ou superior a 55 anos, que passou de 34% para 25%.

Tabela 26. Pessoal Não Docente – Estrutura Etária (em ETI) entre 2017 e 2019

Função	2017	2018	2019
< 30 anos	2,2%	5%	9%
Entre 30 e 34 anos	5,3%	7%	11%
Entre 35 e 44 anos	29%	27%	29%
Entre 45 e 54 anos	29%	29%	27%
Entre 55 e 64 anos	30%	27%	21%
>= 65 anos	4%	5%	4%
Total NOVA	100%	100%	100%

De um modo global, a maioria dos colaboradores da NOVA²⁴ são do sexo feminino (57%), e essa é uma tendência que tem vindo a acentuar-se desde 2017, embora com disparidades, por exemplo, entre Pessoal Docente e Pessoal Não Docente. A Tabela 27 mostra que o corpo docente da NOVA se mantém maioritariamente do sexo masculino (55%), mas entre os colaboradores não docentes, existe uma clara prevalência das mulheres (72%), apesar dos cargos dirigentes serem ainda ocupados maioritariamente por homens.

²⁴ Inclui apenas o Pessoal Docente e Pessoal Não Docente.

Tabela 27. Pessoal Docente e Não Docente – Sexo (em ETI) entre 2017 e 2019

	Sexo	2017	2018	2019
Pessoal Docente	Homem	56%	56%	55%
	Mulher	44%	44%	45%
	Total NOVA	100%	100%	100%
Pessoal Não Docente	Homem	25%	26%	28%
	Mulher	75%	74%	72%
	Total NOVA	100%	100%	100%
Pessoal Docente e Não Docente	Homem	45%	44%	43%
	Mulher	55%	56%	57%
	Total NOVA	100%	100%	100%

Quanto às habilitações literárias do Pessoal Não Docente (em ETI), a Tabela 28 mostra que a proporção de quadros com formação superior subiu de aproximadamente 50% em 2017 para cerca de 62% em 2019.

Tabela 28. Pessoal Não Docente – Habilitações (em ETI) entre 2017 e 2019

Função	2017	2018	2019
Doutor	2%	3%	3%
Mestre	9%	10%	15%
Bacharel/Licenciado	40%	44%	43%
Ensino secundário	24%	21%	22%
Ensino básico 3.º ciclo	15%	13%	10%
Ensino básico 2.º ciclo	5%	4%	3%
Ensino básico 1.º ciclo	6%	5%	3%
Total NOVA	100%	100%	100%

O 2º objetivo consistia em definir uma estratégia por UO de **desenvolvimento de RH**, respeitando a autonomia de cada UO. A este respeito, foi aprovado em Conselho Geral, um conjunto de indicadores de desempenho do Plano Estratégico 2020-2030, que tornam estratégica, entre outros, a monitorização do perfil internacional de académicos e de colaboradores não docentes, definido a partir de critérios rigorosos. Acresce ainda a aprovação, em Colégio de Diretores, do compromisso de cada UO apresentar um Plano de Negócios, autónomo, mas alinhado com o Plano Estratégico 2020-2030, no qual deverá constar, entre outros, a sua estratégia de médio prazo para o desenvolvimento de RH.

O 3º e último objetivo consistia em incentivar a **formação de colaboradores não académicos**, incluindo a nível internacional. Dadas as circunstâncias que envolveram grande parte de 2020 e que se prolongam durante o ano corrente, a formação internacional deixou, provisoriamente, de ser uma opção.

Em todo o caso, a Tabela 29 mostra que desde 2017 tem havido um aumento do número de docentes que frequentaram ações de formação do Gabinete de Formação Pedagógica da NOVA.

Tabela 29. Pessoal Docente – Formações

Função	2017	2018	2019
Docentes que frequentaram ações de formação do Gabinete de Formação Pedagógica da NOVA	94	113	129
Participações de docentes em ações de formação internas promovidas pela UO	27	1	1
Total NOVA	121	114	130

A nível do Pessoal Não Docente, a Tabela 30 mostra que o número de participações em ações de formação internas promovidas pelas UO mais que duplicou de 2017 para 2019.

Tabela 30. Pessoal Não Docente – Formações

Função	2017	2018	2019
Participações de pessoal não docente em ações de formação internas promovidas pela UO	359	355	740
Total NOVA	359	355	740

ÁREAS TRANSVERSAIS: GESTÃO FINANCEIRA, GESTÃO INTERNA E PATRIMÓNIO

Apesar de não ser uma área de Missão da NOVA, ela é fundamental para a realização dos três eixos de missão e para a concretização do Plano Estratégico 2020-2030, facilitando ou condicionando os grandes investimentos que se pretendam fazer.

Nesse sentido, apresenta-se um breve resumo dos principais **RESULTADOS FINANCEIROS**, sendo que a análise detalhada das Atividades e Contas no último quadriénio está disponível para consulta pública no portal da NOVA em <https://www.unl.pt/nova/relatorio-de-atividades-e-contas>.

Entre 2017 e 2020, o universo de estudantes da NOVA aumentou 12%, passando de 20.077 estudantes em 2017 para 22.478 em 2020. Esse aumento, que em boa parte se fez com o crescimento do número de estudantes de Mestrado, reforçando a tónica pós-graduada da oferta formativa da NOVA, permitiu uma variação das receitas de *Propinas* de quase 30%, (de 26,7 milhões de euros em 2017 para 34,5 milhões de euros em 2020).

No mesmo período, o *Orçamento de Estado* cresceu 9,6% (73,2 milhões de euros em 2020), porém sendo as verbas desta rubrica destinadas às despesas de funcionamento da Universidade, é importante sublinhar que ela não acompanhou o aumento da despesa com o pessoal causado pelo PREVPAP, pelas alterações obrigatórias do posicionamento remuneratório e pela legislação do emprego científico, tornando assim necessário recorrer, cada vez mais, a financiamentos complementares e alternativos.

Nesse sentido, assume particular destaque o crescimento extraordinário das receitas de *Projetos* (110,8%), que passaram de 21,3 milhões em 2017 para quase 45 milhões de euros em 2020 e que são bem reveladores do esforço de captação de financiamento pela investigação e inovação.

Também ao nível das receitas provenientes de *Vendas e Prestação de Serviços* se assistiu a um crescimento significativo (36%), passando de 8,4 milhões de euros em 2017 para 11,4 milhões de euros em 2020.

As *Outras Receitas* auferidas em 2020 (10,4 milhões de euros) foram sensivelmente o dobro daquelas que foram auferidas nos dois anos anteriores, no entanto, representaram uma quebra de quase 60% face ao valor extraordinário contabilizado em 2017 (25,2 milhões de euros).

No global, o total de recebimentos da NOVA entre 2017 e 2020 verificou um crescimento de 17,5%, correspondendo a uma subida de 148,6 milhões de euros em 2017 para 174,6 milhões de euros em 2020. Também os saldos acumulados aumentaram neste período de 27,6 milhões de euros para 36,1 milhões de euros (+30,5%).

No que diz respeito ao rácio das receitas próprias sobre o total de receita efetiva, não só este se fixou em 58% em 2020, ou seja, bem acima do mínimo exigido pela lei (50%) para a NOVA manter o regime fundacional, com tem tido uma tendência de crescimento desde 2017. Este dado, em articulação com a informação no parágrafo anterior, são um importante barómetro da capacidade da NOVA em aumentar a receita e garantir a sua sustentabilidade financeira.

Quanto aos progressos alcançados em termos da própria **GESTÃO INTERNA** da NOVA, 2017 marcou o início o processo de transformação da NOVA. Com a publicação do D.L. n.º 20/2017 de 21/02, a NOVA foi transformada em fundação pública em regime de direito privado, o que lhe conferiu um quadro alargado de autonomia institucional, passando a reger-se pelo direito privado, nomeadamente no que respeita à sua gestão financeira, patrimonial e de gestão de recursos humanos, passando a ter a possibilidade de criação de carreiras próprias.

Assim, a estratégia no domínio da *gestão e modernização administrativa*, no primeiro ano de criação da Fundação, centrou-se, essencialmente, na criação do quadro regulamentar e na adaptação dos sistemas de informação de suporte para responder aos novos desafios. Foram publicados os Estatutos do estabelecimento de ensino e iniciou-se o processo de ajustamento dos Estatutos das UO da NOVA e a regulamentação, nomeadamente das carreiras em regime de direito privado. Em matéria de sistemas de informação, a prioridade centrou-se, essencialmente, na implementação do ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Nos anos de 2018 e 2020, prosseguiu-se com a consolidação do quadro institucional da NOVA, tendo sido criados ou revistos mais de 20 regulamentos e criadas as estruturas necessárias para pôr em prática as primeiras linhas de ação estratégica, das quais se destaca:

- *O Conselho de Ética*. Órgão consultivo do Reitor para as questões éticas suscitadas pelas atividades desenvolvidas na NOVA nos domínios da investigação científica, do ensino, da extensão universitária e do funcionamento da Universidade em geral;
- *O Gabinete de Apoio à Criação de Valor*, com o objetivo de promover o empreendedorismo e a transferência de tecnologia para o tecido empresarial, e a gestão da propriedade intelectual da Universidade. Neste âmbito aprovaram-se ainda os instrumentos institucionais associados a política de criação de valor: Regulamento de *Spin-off* da NOVA, Regulamento do Conselho de Criação de Valor e Regulamento de propriedade intelectual;
- *O NOVA SIMAQ*. Até ao ano letivo de 2017/2018, a NOVA tinha em funcionamento o Sistema Interno de Garantia da Qualidade do Ensino (SGQE), centrado no Ensino-Aprendizagem (EA). O novo Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade da NOVA (NOVA SIMAQ) acrescentou os demais domínios: Investigação e Desenvolvimento, Criação de Valor, Internacionalização e Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade. Em resultado deste esforço a acreditação institucional da NOVA ocorreu em 2019, sendo válida por 6 anos. A acreditação do sistema de gestão da qualidade está prevista para o segundo semestre do ano em curso.
- *Campi 21* (ver 3.1. *Desenvolvimento dos Campi*). Para concretizar esta ideia, elaborou-se o Plano Geral de Valorização de Ativos Imobiliários (PGVAI) a 10 anos, com um investimento previsto superior a 100 Milhões de euros, o qual será financiado com o recurso a rotação de ativos, fundos comunitários e *Fundraising*.

Em 2020 consolidou-se o **MODELO DE GOVERNAÇÃO** da NOVA. Foram revistos os estatutos do estabelecimento de ensino, densificando-se os conceitos de autonomia administrativa e financeira das UO.

Ao mesmo tempo que se densificavam os conceitos de autonomia administrativa e financeira das UO, aumentando a sua autonomia no processo de decisão, reforçaram-se os mecanismos de acompanhamento da gestão e orientação estratégica de forma a garantir o alinhamento das ações das UO com a estratégia da universidade. O Plano Estratégico 2020-2030 foi, sem dúvida, o instrumento mais relevante aprovado.

Os projetos mais significativos em curso ou a implementar, até final do mandato, são os seguintes:

- Sistema de gestão documental e *workflow* transversal a toda a NOVA (em curso);
- Faturação Eletrónica transversal a toda a NOVA (em curso);
- Melhoria da componente de gestão financeira de projetos do ERP (em curso);
- Sistema de gestão académica agregador, que recolha dados dos sistemas das várias UO e que, a prazo, possa ser usado diretamente como sistema académico de interação com estudantes e docentes, pelas UO que o pretendam (em curso);
- *Business Intelligence*, com os principais indicadores de desempenho da NOVA que permitam monitorizar o cumprimento dos objetivos estratégicos (a desenvolver);
- Elaboração de um *Business Plan* a 5 anos para cada uma das UO e para a NOVA.

Na área da **COMUNICAÇÃO**, foi feita uma aposta na concertação entre a *Comunicação Institucional* e a *Comunicação Estratégica*, com a criação do cargo de Pró-reitor para a Comunicação Estratégica da NOVA. O objetivo consistia em posicionar a NOVA para o exterior enquanto universidade global, cívica e sustentável, reforçar a notoriedade nacional e internacional da marca NOVA (e valorizá-la), apoiar a estratégia de *fund raising* e facilitar o alinhamento estratégico entre a Reitoria e as UO.

Entre as várias atividades realizadas, destacam-se os seguintes resultados:

- *Rebranding* da marca NOVA e harmonização das designações e logótipos das marcas entre várias UO. Projeto que se pretende concluir no próximo mandato.
- Implementação de uma plataforma de intranet na Reitoria que se pretende, nos próximos anos, expandir para todas as UO, e início do processo de reestruturação do website institucional da Universidade;
- Preparação de vídeos de impacto da NOVA em formato *storytelling* e que deverão passar a ser produzidos com maior regularidade no próximo mandato.
- Aumento da presença da NOVA nos órgãos de comunicação social nacionais, mediante a participação de especialistas das mais diversas áreas.

Nestes últimos 4 anos, a NOVA procedeu também a uma importante requalificação do seu **PATRIMÓNIO** com o investimento na melhoria dos espaços e das condições para o exercício das suas atividades, por fundos próprios e por financiamento externo, além de ter elaborado um Plano Geral de Valorização de Ativos Imobilizados (PGVAI), que foi aprovado em 2020.

Parte dessa requalificação fez-se por via da Investigação e Inovação (I&I). Entre 2017 e 2021 a NOVA aprovou 112 projetos num montante total de 42 milhões de euros, dos quais 17,6 milhões receberam financiamento da CCDR. Em termos de **infraestruturas novas**, foram aprovados 7 projetos entre 2019 e 2020, num montante total de 26 milhões de euros, dos quais 10,4 milhões cofinanciados pela CCDR, com vista a reforçar o desenvolvimento tecnológico e a inovação na NOVA. São eles:

- ***O Laboratório de Nano Caracterização Avançada da NOVA (NANOVA)***

Projeto do i3N CENIMAT, da FCT NOVA, que permite dotar este laboratório com equipamentos tecnológicos de ponta e reforçar a capacidade de investigação na área dos materiais, com impacto na transferência de tecnologia para diversos sectores industriais a nível regional, nacional e internacional. Investimento de 5 milhões de euros, com financiamento de 2 milhões de euros pela CCDR.

- ***O Instituto das Artes e Tecnologias (IA&T)***

Situado no ex-Presídio da Trafaria, o NOVA IA&T será um centro de excelência de arte e tecnologia da NOVA que contribuirá para a dinamização daquela região de Almada, mas não só, fomentando a inclusão social e o diálogo intercultural entre diferentes grupos sociais, em especial, entre a população jovem. O financiamento para a recuperação do imóvel já está garantido em 40% pela CCDR, de um investimento total de 7,6 milhões de euros, devendo o remanescente ser angariado até final de 2022. O programa de intervenção do NOVA IAT para um quinquénio será desenvolvido com as Faculdades intervenientes e apresentado ao Conselho Geral previsivelmente em 2022.

- ***O INNO - Centro de Inovação Social da NOVA***

Centro de Valorização e Transferência de Tecnologia orientado para a promoção da equidade social e para o desenvolvimento harmonioso e sustentável das sociedades, e parte integrante do Programa *NOVA Impact*. Investimento de 700 mil euros, com financiamento de 280 mil euros pela CCDR.

- ***O NOVA Smart Campus Living Lab***

Centro de Valorização e Transferência de Tecnologia para a modernização tecnológica do Campus de Campolide. Investimento de 1,2 milhões de euros, com financiamento de 481 mil euros pela CCDR.

- ***O inNOVAtech – Innovation Hub and Technology***

Projeto que tem como finalidade a criação e desenvolvimento de ligações e sinergias entre empresas e a FCT NOVA, em especial no desenvolvimento de produtos e serviços baseados na transferência de tecnologia, na inovação social e na eco-inovação.

Investimento de 5,3 milhões de euros, com financiamento de 2,1 milhões de euros pela CCDR.

- *O Smart & Green Innovation Hub4Technology Transfer*

Projeto que tem por objetivo colmatar o défice da transferência de conhecimento entre as universidades e as empresas, potenciando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, através de infraestruturas adequadas e de recursos humanos qualificados que trabalhem em proximidade com as empresas, principalmente da região. Investimento de 4,2 milhões de euros, com financiamento de 1,7 milhões de euros pela CCDR.

- *O VentureA5 – Investimento em Infraestruturas Tecnológicas*

Projeto que visa estabelecer uma nova incubadora de empresas inovadoras na área das Ciências da Vida e da Saúde, assente nas premissas de fomento da inovação, valorização do conhecimento e melhoria dos serviços prestados às empresas, com vista ao reforço da sua competitividade e com a ambição de afirmar o eixo Lisboa-Oeiras-Cascais como *hub* de referência internacional de inovação e empreendedorismo nestas áreas do conhecimento. Investimento de 2 milhões de euros, com financiamento de 800 mil euros pela CCDR.

ANEXO II – LEGISLAÇÃO PUBLICADA PELA NOVA, 2017-2021

TEMA	NORMA/DIPLOMA	DATA DE PUBLICAÇÃO	DESCRIÇÃO
Conselho Geral	Despacho n.º 9779/2017	09/11/2017	Regulamento para a eleição e cooptação dos membros do Conselho Geral da Universidade NOVA de Lisboa
Conselho de Ética	Regulamento n.º 638/2018	11/10/2018	Regulamento do Conselho de Ética da Universidade NOVA de Lisboa
	Decreto-Lei n.º 80/2018	15/10/2018	Princípios e regras aplicáveis às comissões de ética que funcionam nas instituições de ensino superior que realizem investigação clínica.
	Despacho n.º 10209/2018	05/11/2018	Composição do Conselho de Ética da Universidade NOVA de Lisboa
Regulamento (Estudantes)	Regulamento n.º 397/2018	02/07/2018	Regulamento do Estudante com Necessidades Educativas Especiais da Universidade NOVA de Lisboa
	Regulamento n.º 398/2018	02/07/2018	Regulamento de Atribuição dos Prémios NOVA Young Talent Awards da Universidade NOVA de Lisboa
	Despacho n.º 8795/2019	03/10/2019	Alteração ao Regulamento de Atribuição dos Prémios NOVA Young Talent Awards da Universidade NOVA de Lisboa
	Regulamento n.º 248/2020	08/01/2020	Regulamento do Estatuto de Estudante-Atleta da NOVA
	Despacho n.º 4988/2020	24/04/2020	Regulamento do Mérito Desportivo da Universidade NOVA de Lisboa
	Regulamento n.º 687/2020	20/08/2020	Regulamento do Estatuto de Estudante Internacional da Universidade NOVA de Lisboa
	Regulamento n.º 679/2020	19/08/2020	Regulamento Disciplinar dos Estudantes da Universidade NOVA de Lisboa
	Regulamento n.º 275/2021	23/03/2021	Regulamento do Fundo de Apoio Social e Bolsas dos SASNOVA
	Regulamento n.º 1104/2020	22/12/2020	Regulamento de Propriedade Intelectual da Universidade NOVA de Lisboa
Regulamento n.º 129/2021	09/02/2021	Regulamento do Prémio de Inovação Pedagógica	
Regulamentos (Docentes)	Despacho n.º 4662/2019	08/05/2019	Alteração do Regulamento ao Doutoramento Honoris Causa da Universidade NOVA de Lisboa
	Regulamento n.º 207/2018	05/04/2018	Regulamento de Prestação de Serviço Docente entre unidades orgânicas da Universidade NOVA de Lisboa
	Regulamento n.º 409/2018	06/07/2018	Regulamento relativo às carreiras, ao recrutamento e aos contratos de trabalho dos docentes em regime de contrato de trabalho da Universidade NOVA de Lisboa.
	Despacho n.º 12103/2019	17/12/2019	Alteração ao regulamento de Prestação de Serviço Docente entre unidades orgânicas da Universidade NOVA de Lisboa
	Regulamento n.º 879/2019	14/11/2019	Regulamento relativo às Remunerações Adicionais de Docentes e Investigadores da Universidade NOVA de Lisboa
	Despacho n.º 12103/2019	17/12/2019	Alteração ao regulamento de Prestação de Serviço Docente entre unidades orgânicas da Universidade NOVA de Lisboa
	Despacho n.º 4662/2019	08/05/2019	Regulamento ao Doutoramento Honoris Causa da Universidade NOVA de Lisboa

Regulamentos (Investigação)	Regulamento n.º 393/2018	28/06/2018	Regulamento relativo às carreiras, ao recrutamento e aos contratos de trabalho de investigadores em regime de contrato de trabalho da Universidade NOVA de Lisboa
	Despacho n.º 6510/2019	18/07/2019	Alteração ao Regulamento relativo às carreiras, ao recrutamento e aos contratos de trabalho de investigadores em regime de contrato de trabalho da Universidade NOVA de Lisboa
	Regulamento n.º 238/2020	16/03/2021	Regulamento da Avaliação do Desempenho e Alteração do Posicionamento Remuneratório dos Investigadores em Regime de Direito Privado da Universidade NOVA de Lisboa

Nomeações	Despacho n.º 349/2020	10/01/2020	Nomeação de uma comissão de avaliação alto nível, tendo como missão avaliar a implementação do Programa de Estímulo ao Emprego Científico
-----------	-----------------------	------------	---

Regulamento (Não Docente e Não Investigador)	Regulamento n.º 577/2017	31/10/2017	Regulamento relativo às carreiras, ao recrutamento e aos contratos de trabalho de pessoal não docente e não investigador em regime de contrato de trabalho da Universidade NOVA de Lisboa
	Despacho n.º 6509/2019	18/07/2019	Alteração ao Regulamento relativo às carreiras, ao recrutamento e aos contratos de trabalho de pessoal não docente e não investigador em regime de contrato de trabalho da Universidade NOVA de Lisboa
	Despacho n.º 4576/2020	15/04/2020	Pagamento do suplemento remuneratório «abono para falhas» ao pessoal não docente e não investigador em regime de contrato de trabalho da Universidade NOVA de Lisboa
	Regulamento n.º 694/2020	21/08/2020	Regulamento de Avaliação do Desempenho de Trabalhadores Não Docentes e Não Investigadores em Regime de Contrato de Trabalho e dos Titulares dos Cargos de Direção Intermédia ao abrigo do Código do Trabalho da Universidade NOVA de Lisboa

Regulamento (PREVPAP)	Regulamento n.º 40/2019	10/01/2019	Regulamento de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários da Universidade NOVA de Lisboa
--------------------------	-------------------------	------------	---

Regulamento (Criação de Valor)	Regulamento n.º 688/2019	03/09/2019	Regulamento do Conselho de Criação de Valor da Universidade NOVA de Lisboa
	Despacho n.º 3109/2021	23/03/2021	Criação do iNOVASocial — Centro de Valorização e Transferência de Tecnologia de Inovação Social da NOVA e respetivo regulamento
	Despacho n.º 3108/2021	23/03/2021	Criação do Centro de Valorização e Transferência de Tecnologia — NOVA Smart Campus, Living Lab e respetivo regulamento
	Despacho n.º 2352/2021	02/03/2021	Criação do Conselho da Qualidade (CQ), da Comissão de Acompanhamento da Qualidade (CAQ) e da Comissão da Qualidade do domínio Ensino-Aprendizagem (CQEA) da Universidade NOVA de Lisboa e respetiva composição

Regulamento (Serviços)	Regulamentos n.º 268/2018, 58/2019 e 705/2020	14/05/2018; 14/01/2019 e 26/08/2020	Regulamento Orgânico dos Serviços da Reitoria da Universidade NOVA de Lisboa
---------------------------	---	--	--

Regulamento (Dirigentes)	Regulamento n.º 578/2017	31/10/2017	Regulamento dos Dirigentes da Universidade NOVA de Lisboa
	Despacho Normativo n.º 9/2018	21/05/2018	Regulamento dos Dirigentes da Universidade NOVA de Lisboa - Despesas representação dos Dirigentes Superiores de 3.º grau
	Despacho Normativo n.º 10/2018	11/06/2018	Regulamento dos Dirigentes da Universidade NOVA de Lisboa - Despesas representação dos Dirigentes Intermédios de 3.º grau
	Despacho n.º 4378/2020	09/04/2020	Limites para reembolso de despesas com a utilização dos telefones domiciliários e dos telefones móveis pessoais dos cargos de direção do Regulamento n.º 578/2017

Regulamento (Horários)	Regulamento n.º 262/2018	10/05/2019	Regulamento de duração do tempo de trabalho da Universidade NOVA de Lisboa
	Despacho n.º 1931/2019	26/02/2019	Esclarecimento relativo ao horário de trabalho da Universidade NOVA de Lisboa
	Declaração de retificação n.º 264/2019	21/03/2019	Retificação do Despacho n.º 1931/2019 – Despacho de esclarecimento relativo ao horário de trabalho da Universidade NOVA de Lisboa.
Boas Práticas	Despacho n.º 3670/2021	09/04/2021	Código de Boas Práticas para a aceitação de donativos da Universidade NOVA de Lisboa
Proteção de Dados	Despacho n.º 12076/2020	11/12/2020	Regulamento de Proteção de Dados Pessoais da Universidade NOVA de Lisboa
Comissões	Despacho n.º 10184/2020	22/10/2020	Criação de uma Comissão Independente com a missão de apreciar a independência académica da NOVA SBE
	Despacho n.º 4575/2020	15/04/2020	Criação do Conselho Estratégico de Investigação (CEI)
Investigação	Despacho n.º 6744/2020	30/06/2020	Apoio da Universidade NOVA de Lisboa à instalação dos Laboratórios Colaborativos em várias áreas de atividade
Bolsa	Regulamento n.º 3/2019	03/01/2019	Regulamento de Bolsa de Investigação Bayer NOVASaúde Ageing 2018
Prestação de Serviços à Comunidade	Regulamento n.º 157/2018	14/03/2018	Regulamento de empresas Spin-off da Universidade NOVA de Lisboa

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Atividade da NOVA Forma, por UO, 2017-2021	73
Tabela 2. Ciclos de Estudos Acreditados e Registados, 2018	81
Tabela 3. Ciclos de Estudos Acreditados e Registados, 2021	81
Tabela 4. Novos Ciclos de Estudos Acreditados, 2018-2021	82
Tabela 5. Novos Ciclos de Estudos em Processo de Acreditação, 2018-2021	83
Tabela 6. Distribuição dos Novos Ciclos de Estudos por Área Científica, 2018-2021	84
Tabela 7. Proporção de Inscritos Estrangeiros entre 2016/17 e 2019/20, por UO	86
Tabela 8. Inscritos Estrangeiros entre 2016/17 e 2019/20, por UO e Nível de Formação	86
Tabela 9. Proporção de Inscritos Estrangeiros entre 2016/17 e 2019/20, por Continente	87
Tabela 10. Inscritos com Estatuto de Estudante Internacional (L1+MI) entre 2014/15 e 2019/20, por UO	88
Tabela 11. Evolução do N.º de Projetos de I&D Aprovados, por Fonte de Financiamento	92
Tabela 12. Evolução do Nº de Bolsas ERC da NOVA e do seu Instituto de Interface (NOVA.id), desde 2008 até 2021	92
Tabela 13. Evolução do Impacto Normalizado 2013-2020	95
Tabela 14. Financiamento Erasmus+, entre 2014-2017 e 2018-2021	104
Tabela 15. Total de Candidaturas e Admissões ao SPU	105
Tabela 16. Impacto Financeiro do SPU	105
Tabela 17. Inscritos Estrangeiros entre 2016/17 e 2019/20, por UO e Nível de Formação	106
Tabela 18. Receita Estimada com Estudante Internacional (L1+MI) entre 2014/15 e 2019/20	107
Tabela 19. Posição da NOVA no Ranking de Impacto do THE, 2020-2021	108
Tabela 20. Número de Recursos Humanos (em ETI) entre 2017 e 2019	110
Tabela 21. Pessoal Docente – Categoria (em ETI) entre 2017 e 2019	110
Tabela 22. Estudantes Inscritos por Docente (em ETI) entre 2017 e 2019	111
Tabela 23. Pessoal Docente – Estrutura Etária (em ETI) entre 2017 e 2019	111
Tabela 24. Pessoal Docente – Habilitações (em ETI) entre 2017 e 2019	111
Tabela 25. Pessoal Não Docente – Carreira (em ETI) entre 2017 e 2019	112
Tabela 26. Pessoal Não Docente – Estrutura Etária (em ETI) entre 2017 e 2019	112
Tabela 27. Pessoal Docente e Não Docente – Sexo (em ETI) entre 2017 e 2019	113
Tabela 28. Pessoal Não Docente – Habilitações (em ETI) entre 2017 e 2019	113
Tabela 29. Pessoal Docente – Formações	114
Tabela 30. Pessoal Não Docente – Formações	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proposta de Desenvolvimento dos <i>Campi</i> da NOVA	20
Figura 2. Número de Publicações e Impacto em Medicina, 2015-2020	76
Figura 3. Número de Publicações em Bioquímica, Genética e Biologia Molecular, 2015-2020	76
Figura 4. Evolução do Número de Estudantes Matriculados na NOVA, 2017-2020	85
Figura 5. Avaliação das UI&D em 2013/2014	90
Figura 6. Avaliação das UI&D em 2017/2018	90
Figura 7. Laboratórios Associados da NOVA, 2021-2025	93
Figura 8. Evolução do Output Indexado 2013-2020	95
Figura 9. Evolução da Percentagem de Publicações em Coautoria Internacional 2013-2020	96
Figura 10. Evolução de Mobilidades Erasmus+ <i>Incoming</i> , entre 2013/14 e 2019/20	102
Figura 11. Evolução de Mobilidades Erasmus+ <i>Outgoing</i> entre 2013/14 e 2019/20	102
Figura 12. Evolução de Mobilidades <i>Incoming</i> (não Erasmus), 2017/18 a 2019/20	103
Figura 13. Número de Mobilidades <i>Outgoing</i> (não Erasmus), 2017/18 a 2019/20	103
Figura 14. Saldo Global de Mobilidades, 2017-2020	103