

Programa de Ação 2025-2029



Uma universidade de todos, com todos e para todos

Unida na diversidade e comprometida com o futuro

Elvira Fortunato

Candidatura a Reitora

Universidade NOVA de Lisboa

Maio de 2025

<https://elvirafortunato2025.notion.site>



Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive.

Ricardo Reis (Fernando Pessoa)

À comunidade académica da NOVA, a quem dedico este projeto com sentido de missão, espírito de serviço e profunda gratidão.

A cada estudante, docente, investigador, técnico e dirigente que diariamente constrói esta universidade com talento, generosidade e esperança.

O plano de ação que agora apresento é uma proposta de trabalho que será sempre desenvolvida em estreita colaboração com a equipa reitoral e com as unidades orgânicas da nossa Universidade. É um contributo para o programa de ação para o próximo quadriénio, cuja definição final será realizada apenas após uma ampla audição das Unidades Orgânicas e posterior aprovação pelo Conselho Geral.

Que este caminho, percorrido em verdadeira parceria, reflita a plenitude do nosso compromisso: a exigência de sermos inteiros, a ambição de fazer da NOVA uma universidade mais coesa, mais humana e mais transformadora.

É com todos vós que quero caminhar.



Acrónimos

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AHP	Associação da Hotelaria de Portugal
AIMA	Agência para a Integração, Migrações e Asilo
APAVT	Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DGES	Direção-Geral do Ensino Superior
EPO	European Patent Office
ERC	European Research Council
ESHTe	Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
EUA-CDE	European University Association – Council for Doctoral Education
EULAC	Associação de Editoras Universitárias da América Latina e Caribe
EUTOPIA	European Universities Transforming to an Open Inclusive Academy. É uma aliança de Universidades europeias que trabalha em conjunto para desenvolver um modelo de ensino superior europeu mais integrado e sustentável. Foi lançada oficialmente em 2019, no contexto do programa Erasmus+ e do Horizonte 2020
FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
FCT-Tenure	Concurso para cofinanciar a contratação de até 1 100 investigadores doutorados, exclusivamente para posições permanentes por parte da FCT
i3N	Instituto de Nanoestruturas, Nanomodelação e Nanofabricação – Laboratório Associado
IA	Inteligência Artificial
IES	Instituições de Ensino Superior
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
ISPA	Instituto Superior de Psicologia Aplicada
KA171	O Projeto Erasmus+ KA171 apoia a mobilidade de estudantes e pessoal do ensino superior entre Estados-Membros da UE e países terceiros não associados ao Programa (países fora da UE)
MOOCs	Massive Open Online Courses
MSCA	Marie Skłodowska-Curie Actions
NIMSB	NOVA Institute for Medical Systems Biology
NOVA CRIS	NOVA Current Research Information System
NOVA SIMAQ	Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade da NOVA
NOVA.ID.FCT	Associação para a Inovação e Desenvolvimento da FCT
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PGVAI	Plano Geral de Valorização de Ativos Imobilizados 2020–2030
PNAES	Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior
PRR	Programa de Recuperação e Resiliência
PTAG	Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão
PURE	Sistema de gestão de informação científica da NOVA, que alimenta o NOVA Research Portal
QA	Quartos Acessíveis
RJIES	Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
SASNOVA	Serviços de Ação Social da NOVA
SDSN	Rede nacional da Sustainable Development Solutions Network
SDSN	Sustainable Development Solutions Network
SECURE	Sustainable Careers for Researcher Empowerment (Projecto europeu)
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics
TIA	Tourism International Academy
UI&D	Unidades de Investigação e Desenvolvimento
UNINOVA	Instituto Desenvolvimento de Novas Tecnologias
WIPO	World Intellectual Property Organization



Índice

Acrónimos	4
1 Motivação	7
1.1 Nota Introdutória.....	7
1.2 Razões para a Candidatura.....	8
2 Visão e Objetivos Estratégicos	11
2.1 Nota de Enquadramento Histórico	11
2.2 Visão para o Futuro	14
2.3 Objetivos Estratégicos	15
3 Prioridades de Ação para a Estratégia Institucional	23
3.1 Áreas Centrais da Missão	23
3.1.1 Ensino de Excelência	23
3.1.2 Valorizar a Investigação e o Conhecimento	33
3.1.3 Inovação e Sociedade: a NOVA como Universidade de Impacto	38
3.2 Pilares da Organização.....	40
3.2.1 Valorização das Pessoas: Compromisso com quem faz a NOVA	40
3.2.2 Compromisso da Reitoria com o Património e Infraestruturas da NOVA	42
3.2.3 Governação	46
3.3 Áreas Estratégicas Transversais	51
3.3.1 Sustentabilidade como Pilar Estratégico da NOVA	51
3.3.2 Reforço da Internacionalização	53
3.3.3 Saúde, Qualidade de Vida, Cultura e Desporto	57
3.3.4 Comunicação e Identidade	61
3.3.5 Transformação e Inovação Digital	64
4 Proposta de Estrutura e Modelo de Governação da Equipa Reitoral	67
5 Nota Final	69
Anexo – Resumo das Prioridades de Ação para a Estratégia Institucional	70



1 Motivação

1.1 Nota Introdutória

Este programa de ação nasce da vontade profunda que tenho de servir a Universidade NOVA de Lisboa com ambição, sentido de missão e visão de futuro. Inspirado no lema “uma universidade de todos, com todos e para todos: unida na diversidade e comprometida com o futuro”, este projeto assume-se como uma proposta de liderança mobilizadora, sustentada na convicção de que a NOVA pode e deve aspirar a mais.

É tempo de a NOVA se afirmar como uma Universidade de Referência, reconhecida nacional e internacionalmente pela sua capacidade de formar, investigar e inovar com excelência, apostando no talento, na qualidade dos seus recursos humanos e no fortalecimento da sua ligação à sociedade. A NOVA que proponho é uma universidade ambiciosa, aberta, interdisciplinar e inovadora, que gera conhecimento com impacto real, e que se posiciona na linha da frente dos grandes desafios contemporâneos.

Acredito firmemente que o futuro da NOVA se constrói valorizando a diversidade como uma força agregadora e promovendo a participação ativa de toda a comunidade académica. Esta é uma proposta transformadora, assente numa visão integrada e plural, que reforça o papel da NOVA enquanto instituição pública de excelência, comprometida com o desenvolvimento sustentável de Portugal e com a sua projeção no espaço europeu e global.

O programa de ação que proponho está organizado em torno de seis pilares estruturantes, ensino, investigação, inovação, pessoas, infraestruturas e governação, e suportado por cinco áreas estratégicas transversais: sustentabilidade, saúde, qualidade de vida e desporto, internacionalização, comunicação e identidade, e transformação digital. Esta estrutura organizativa é materializada em 11 objetivos estratégicos, dos quais derivam um conjunto de medidas concretas e exequíveis.

Com base na minha experiência de quase quatro décadas ao serviço da ciência e investigação, da educação, da gestão académica e das políticas públicas, apresento um programa realista, participativo e orientado para o impacto. Um programa que pretende conduzir a NOVA a um novo ciclo de desenvolvimento sustentável, com ambição global, raízes firmes no serviço público e uma identidade institucional comprometida com a excelência, a inclusão e a inovação.

No atual contexto internacional, reafirmo a defesa intransigente da Universidade como espaço de liberdade intelectual, pluralismo crítico e produção autónoma de conhecimento. O compromisso com o rigor e a integridade científica é inalienável, e a cooperação internacional deve assentar no respeito mútuo, na confiança institucional e nos valores fundamentais da ciência e da democracia.

Candidato-me a Reitora com a firme convicção de que o ensino deve continuar a ser o eixo central da missão da Universidade NOVA de Lisboa, sustentado por uma investigação de excelência e por uma visão ambiciosa para o futuro. Essa visão concretizar-se-á através de uma liderança mobilizadora e inclusiva, capaz de convocar toda a comunidade académica para um novo ciclo de renovação e mudança.



1.2 Razões para a Candidatura

Apresento a minha candidatura à Reitoria da Universidade NOVA de Lisboa com o firme propósito de contribuir para um novo ciclo de crescimento, modernização e coesão institucional, alinhado com o desígnio de uma universidade mais próxima, mais participativa e mais ambiciosa, onde as pessoas são o início e o fim da missão que me proponho realizar. Faço-o movida por um profundo sentido de dever e responsabilidade para com uma Universidade que me formou, que me desafiou, e à qual de-sejo retribuir com uma liderança integradora, dialogante e orientada para o futuro.

Vivemos tempos complexos. Crises globais, sanitárias, climáticas, geopolíticas e tecnológicas, acentuam a importância das universidades como faróis de conhecimento, pensamento crítico, inovação e solidariedade social. A NOVA, pela sua juventude, pela sua identidade interdisciplinar e transdisciplinar, e pela riqueza das suas unidades orgânicas, está particularmente bem posicionada para dar respostas ousadas e relevantes aos grandes desafios do nosso tempo, onde o conhecimento, sustentado pela excelência da investigação, deve ser as nossas linhas mestras.

A minha candidatura nasce da convicção de que a NOVA deve assumir-se, com coragem e lucidez, como uma universidade de todos, com todos e para todos. Uma NOVA onde a diversidade não é fragmentação, mas riqueza que se valoriza através da cooperação e do compromisso partilhado. Proponho uma governação mais próxima das pessoas e das escolas, mais descentralizada, cooperante e transparente, onde a autonomia responsável das unidades orgânicas seja acompanhada de mecanismos de articulação, planeamento e avaliação robustos.

Acredito que a coesão se constrói com base no reconhecimento e valorização do capital humano: reconhecendo o mérito, promovendo a progressão nas carreiras, a qualidade de vida institucional, a formação contínua e a simplificação dos processos administrativos. Uma NOVA que invista em investigação de exce-

lência, inovação responsável e ensino de qualidade, mas também em sustentabilidade e compromisso social. Uma universidade moderna e aberta, com infraestruturas requalificadas e revitalizadas, serviços eficientes, processos desburocratizados e uma visão estratégica internacional, mas ancorada no país e nos seus territórios, de forma a ser capaz de partilhar a sua excelência e visão com a sociedade que serve.

É minha intenção dar corpo a uma liderança que ouve, respeita e atua, que convoca a inteligência e a vontade coletiva para construir uma Universidade mais forte. Uma Reitoria ao serviço da comunidade, capaz de unir na diversidade e de reafirmar o compromisso da NOVA com o futuro. Acredito, com convicção, que só uma universidade unida, participada e solidária poderá enfrentar os desafios com ambição e sentido de missão.

A Universidade não deve ser apenas um lugar de aquisição de conhecimentos formais, mas um espaço pleno de experiências transformadoras, onde se cultiva o pensamento crítico, a cidadania ativa, a interação social e o sentido de pertença. É com preocupação que assistimos a uma crescente distância entre muitos estudantes e a vida da sua Universidade, reduzindo-se muitas vezes a experiência universitária a uma lógica instrumental de frequência de aulas, realização de exames e obtenção de graus.

É urgente devolver centralidade aos estudantes na construção da NOVA. Para isso, proporei mecanismos que incentivem a sua participação ativa nos órgãos da Universidade, nos projetos académicos, científicos e culturais, e na vida quotidiana dos *campi*. Pretendo ainda reforçar os apoios sociais e económicos, reconhecendo que a qualidade de vida e a estabilidade dos estudantes são condições fundamentais para uma vivência universitária plena e integradora.

A Universidade deve ser uma escola de liberdade, de convivência, de experimentação



e de compromisso. É nesse espírito que quero promover uma cultura participativa, inclusiva e solidária, onde cada estudante se sinta ouvido, representado e motivado a contribuir para a construção de uma NOVA mais viva, mais próxima e mais sua.

Inspirada pelo lema da NOVA, “Toda a cida-

de dividida contra si mesma não permanecerá” (*“Omnis Civitas Contra Se Divisa Non Stabit”*), proponho um caminho de convergência institucional, onde cada escola, cada centro, cada pessoa conta, para fazermos da NOVA uma referência nacional e internacional de excelência universitária.

Proponho-me liderar uma NOVA que se afirme como um verdadeiro ecossistema de conhecimento, de acolhimento de talentos e ideias e de inovação tecnológica e social, uma Universidade de todos, com todos e para todos. Uma instituição enraizada em valores democráticos e humanistas, que valoriza a sua diversidade como força agregadora, que se abre ao mundo com ambição, mas permanece fiel à sua identidade e ao seu compromisso com a nossa sociedade e com a Europa. Uma NOVA unida na diversidade e comprometida com o futuro, capaz de transformar o presente e inspirar novas gerações.



2 Visão e Objetivos Estratégicos

2.1 Nota de Enquadramento Histórico

A Universidade NOVA de Lisboa foi fundada a 11 de agosto de 1973, no âmbito de uma estratégia nacional de expansão e diversificação do ensino superior em Portugal. Desde a sua origem, a NOVA assumiu um modelo organizacional inovador, baseado numa estrutura departamental e interdisciplinar, que integrou de forma equilibrada as Tecnologias, as Ciências Sociais e Humanas e as Ciências Médicas, conferindo-lhe uma identidade académica única no panorama nacional, que serviu de base às atuais 9 Unidades Orgânicas, que hoje constituem a Universidade NOVA de Lisboa.

Com a entrada em vigor do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), em 2007, assistiu-se a uma profunda transformação no quadro legal e na governação das Universidades públicas. O artigo 172.º do RJIES veio permitir às instituições de ensino superior a opção entre diferentes modelos de gestão: Instituto Público de Regime Especial ou Fundação Pública com Regime de Direito Privado.

A NOVA escolheu o modelo fundacional, reforçando a sua autonomia e capacidade de gestão. Esta decisão foi formalizada através do Decreto-Lei n.º 20/2017, de 21 de fevereiro, que aprovou a transformação da Universidade NOVA de Lisboa em fundação pública com regime de direito privado. Seguiu-se a homologação dos seus novos Estatutos, pelo Despacho Normativo n.º 2/2017, de 2 de maio, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 91, de 11 de maio, com retificação pela Declaração n.º 482 A/2017, de 7 de julho (DR n.º 138, 2.ª série, de 19 de julho).

Este novo enquadramento jurídico e institucional dotou a NOVA de maior agilidade administrativa, flexibilidade de gestão e reforço da

responsabilidade na prossecução da sua missão pública, preparando-a para enfrentar com ambição e autonomia os desafios do ensino superior no século XXI.

A Universidade NOVA de Lisboa, enquanto instituição pública de ensino superior, assume como missão servir a sociedade local, nacional e global, promovendo o avanço do conhecimento, a compreensão entre culturas e o desenvolvimento humano, através de ensino e investigação de excelência, e de uma prestação de serviços com impacto social, assente num forte sentido de comunidade.

A missão da NOVA concretiza-se em quatro grandes pilares¹:

- Ensino internacional e centrado nos estudantes, com uma forte base nos primeiros ciclos, mas com especial enfoque nos segundos e terceiros ciclos. A NOVA forma cidadãos com conhecimento rigoroso, pensamento crítico, criatividade, sentido de justiça e responsabilidade cívica, preparados para liderar e transformar o seu contexto profissional e social;
- Investigação colaborativa, responsável e de relevância internacional, com foco nas áreas interdisciplinares e nos grandes desafios societais, promovendo ciência orientada para soluções que melhorem a vida das pessoas e das comunidades;
- Prestação de serviços com valor social e impacto sustentável, contribuindo para o desenvolvimento económico, tecnológico, cultural, social e da saúde, com enraizamento na região de Lisboa e projeção nacional e internacional, com especial atenção ao enquadramento europeu e aos países de língua portuguesa;

¹ Estatutos da Universidade NOVA de Lisboa, Despacho Normativo n.º 3/2020, DR 2.ª série, N.º 26 de 6 fevereiro de 2020.



- Participação interinstitucional ativa e integradora, promovendo a confluência de diferentes culturas científicas, com vista à criação de sinergias inovadoras para o ensino, a investigação e o compromisso social da Universidade, a nível Nacional e Internacional.

A Universidade NOVA de Lisboa perfilha os seguintes valores, que vão nortear toda a minha ação:

- Liberdade de opinião e de expressão e a promoção do pluralismo;
- A igualdade de tratamento e de oportunidades para todas as pessoas, independentemente da sua ascendência, nacionalidade, género, raça, língua, origem étnica, território de origem, religião ou crença, deficiência, idade, orientação sexual, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica ou condição social;
- A prossecução da excelência em todas as suas áreas de atividade;
- A honestidade, a integridade e a responsabilidade em todas as ações;
- A independência em relação a interesses alheios à prossecução dos seus objetivos;
- O reconhecimento e a recompensa do mérito;
- O compromisso com o serviço público, como decorre da sua natureza pública;
- O compromisso com a valorização, nos diversos planos, de todos quantos nela desenvolvem a sua atividade.

Hoje a NOVA oferece uma formação diversificada que abrange licenciaturas, mestrados, doutoramentos e cursos de pós-graduação, contando atualmente com mais de 25 000 estudantes e 2 771 docentes e investigadores, dos quais cerca de metade são mulheres.

A Universidade NOVA de Lisboa continua a afirmar-se como uma instituição em crescimento sustentado, com escolas em constante desenvolvimento e unidades de investigação que se destacam pela sua excelência, impacto e projeção internacional¹. Atualmente, a NOVA assume um papel ativo na promoção da qualidade do ensino, da produção científica e da inovação tecnológica. O seu modelo académico inovador no contexto nacional, assenta na interdisciplinaridade, na vanguarda tecnológica e na aposta em investigação com impacto, mantendo sempre uma base sólida em áreas estruturantes como a Medicina, as Ciências e as Humanidades. A inclusão, a não discriminação e a igualdade de género e de oportunidades são pilares centrais da atuação da NOVA, estando refletidos no seu Plano Estratégico 2020–2030 e no Plano para a Igualdade de Género, ambos alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas.

¹ Das 41 Unidades de I&D (UID) da NOVA no âmbito da última avaliação da FCT, 29 foram classificadas com “Excelente”, 9 com “Muito Bom” e 3 com “Bom”. O número de UID da NOVA classificadas com “Excelente” subiu 20% face à avaliação anterior e corresponde a 71% do total de UID a que a Universidade está associada, uma percentagem bastante superior aos 40% da média nacional de UID que obtiveram esta classificação.

Estrutura organizacional da NOVA

**Unidades Orgânicas**

Faculdade de Ciências e Tecnologia NOVA FCT

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas NOVA FCSH

Faculdade de Economia NOVA SBE

Faculdade de Ciências Médicas NOVA NMS

Faculdade de Direito NOVA NSL

Instituto de Higiene e Medicina Tropical NOVA IHMT

Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação NOVA IMS

Instituto de Tecnologia Química e Biológica António Xavier NOVA ITQB

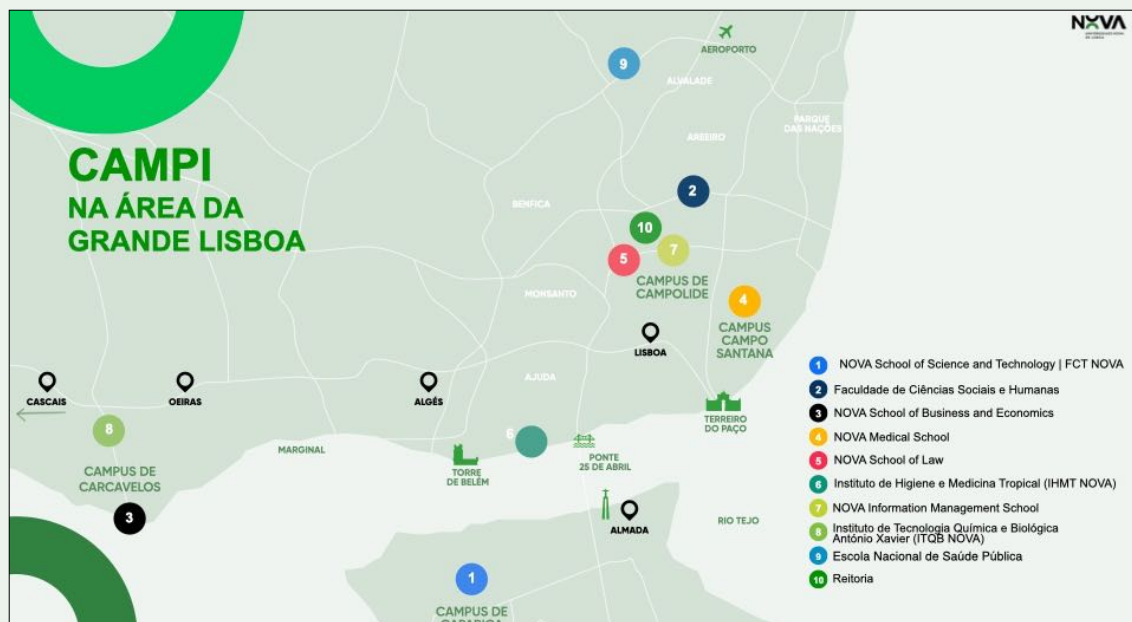
Escola Nacional de Saúde Pública NOVA ENSP

As unidades orgânicas da Universidade NOVA de Lisboa têm autonomia administrativa e financeira e as competências definidas na lei e nos respetivos estatutos

Reitoria (Serviço central de apoio à governação da Universidade)

Serviços de Ação Social (Serviço autónomo cuja missão é executar políticas de ação social escolar, através da prestação dos apoios diretos e indiretos, benefícios e serviços, de forma a contribuir para favorecer o acesso e o sucesso dos estudantes da Universidade NOVA de Lisboa)

Localização das 9 Unidades Orgânicas da Universidade NOVA de Lisboa: concelhos de Almada, Lisboa, Oeiras e Cascais



2.2 Visão para o Futuro

A Universidade NOVA de Lisboa está perante um ponto de inflexão na sua história. Com mais de 50 anos de existência, afirma-se como uma instituição dinâmica, inovadora e com uma identidade própria no ensino superior português. No entanto, o mundo mudou, e a Universidade precisa de mudar com ele. Num tempo marcado por aceleradas transformações tecnológicas, emergências ambientais, tensões geopolíticas e exigências sociais crescentes, as Universidades devem reinventar-se, sem abdicar dos seus valores fundamentais.

É neste contexto que apresento esta candidatura, sustentada numa visão clara e ambiciosa: posicionar a NOVA como uma universidade de excelência global, reconhecida pela qualidade do seu ensino, da sua investigação e da sua capacidade de gerar impacto real na sociedade. Pretendo que a NOVA seja cada vez mais uma referência nacional e internacional, uma universidade que não apenas se projeta no futuro, mas que ambiciona construir e o pode liderar.

Esta visão nasce da minha vivência consolidada quase 40 anos de experiência em pilares fundamentais, de saber governar e criar infraestruturas académicas, onde o saber criar e gerar conhecimento e ciência, são inquestionáveis e, amplamente reconhecidos, a nível nacional e internacional. Tal resulta de ter sempre mantido um diálogo aberto e construtivo com a co-

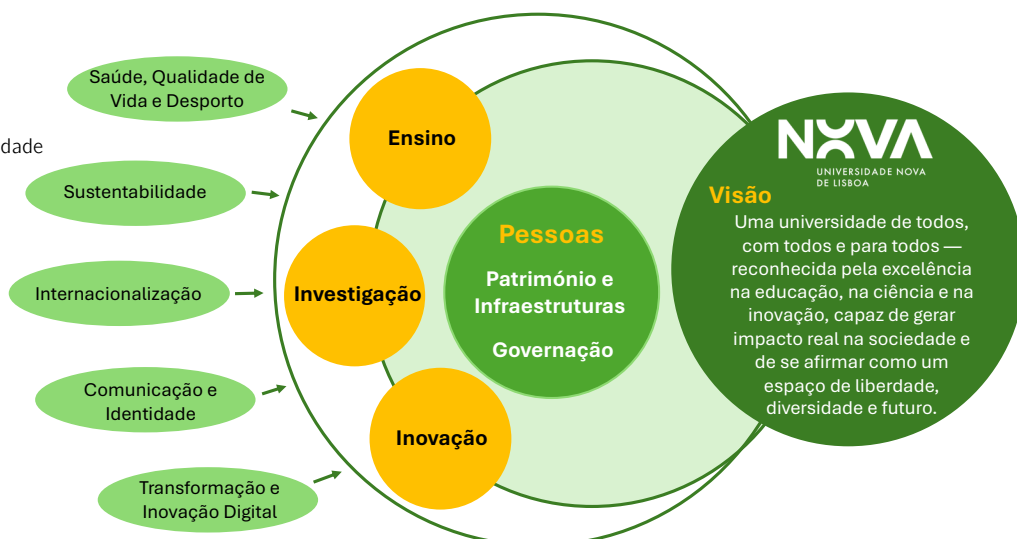
munidade académica. Por isso, o programa de ação que apresento é coeso, realista e mobilizador e, pretende orientar a Universidade NOVA para um novo ciclo de crescimento, que valoriza o que já foi conquistado mas expandindo a sua amplitude académica e abrindo caminho a novas oportunidades, centrado nas pessoas mas focado nos desafios sociais e é arquitetado em seis eixos estruturantes, articulados por cinco áreas estratégicas que já mencionei e que esquematicamente apresento na Fig. 1.

O meu compromisso é claro: construir uma Universidade de todos, com todos e para todos, onde a excelência não seja um privilégio, mas um desígnio partilhado. Uma Universidade que forma cidadãos livres, críticos e comprometidos, que valoriza o saber como bem público e que se afirma como espaço de liberdade, inclusão e futuro.

A NOVA do futuro será mais próxima da sua comunidade, mais colaborativa nas suas práticas, mais aberta ao mundo e mais ativa na resposta aos grandes desafios contemporâneos: da transição digital à sustentabilidade, da democratização do conhecimento à valorização da ciência.

Uma Universidade de excelência e que seja uma referência em Portugal, na Europa e no mundo.

Fig. 1 A minha visão estratégica para a Universidade NOVA de Lisboa.



2.3 Objetivos Estratégicos

O programa de ação que proponho para este novo ciclo reitoral parte de uma visão estratégica de futuro para a NOVA, que pretende consolidar a sua identidade enquanto Universidade de excelência, inclusiva, inovadora e globalmente relevante, unida na diversidade e comprometida com o futuro.

Essa visão materializa-se em seis pilares estruturantes: ensino, investigação, inovação, pessoas, infraestruturas e governação, que representam os grandes domínios da vida universitária e que, em conjunto, moldam a missão da NOVA, como indicado na Fig. 2.

A estes pilares juntam-se cinco áreas estratégicas transversais, que integram as dinâmicas atuais e emergentes da academia e da sociedade: sustentabilidade, internacionalização, saúde, qualidade de vida e desporto, comunicação e identidade e transformação e inovação digital.

Inspirada pelas principais agendas europeias e internacionais, a Universidade NOVA de

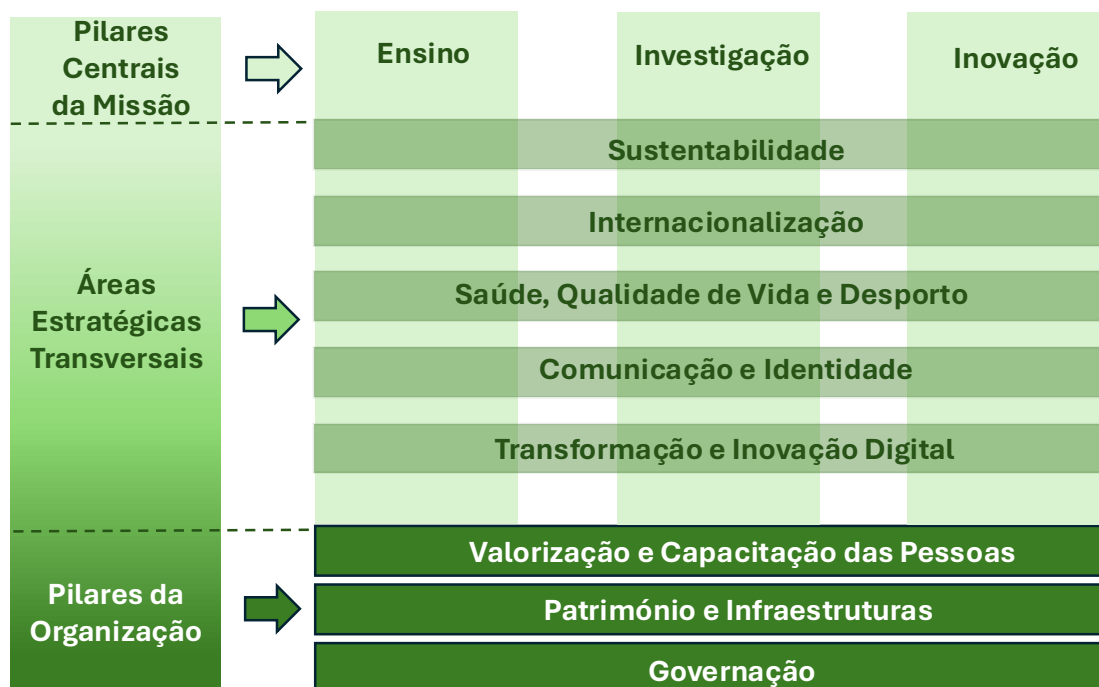
Lisboa deve continuar a assumir o seu compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, integrando-os de forma transversal nos seus eixos de ação.

Neste novo ciclo estratégico, a NOVA deve reforçar a sua identidade como Universidade globalmente ligada, socialmente comprometida e ativamente envolvida na construção de um futuro mais sustentável, justo e inclusivo, em Portugal, na Europa e no mundo.

Estes eixos não são compartimentados, mas interdependentes. A sua articulação orientará o trabalho da equipa reitoral nos próximos quatro anos, num compromisso claro com uma Universidade mais próxima das pessoas, mais ágil nos processos, mais sólida na sua ação e mais ousada nas suas aspirações.

É neste enquadramento que apresento no ponto seguinte os 11 objetivos estratégicos que darão origem ao plano de ação para os próximos quatro anos.

Fig. 2 Proposta do modelo organizativo para a Universidade NOVA de Lisboa.





1 Promover um Ensino de Qualidade, Inovador e Centrado no Estudante

Na Universidade NOVA de Lisboa promovemos uma educação inclusiva e transformadora, que prepara os estudantes para liderar os desafios do presente e do futuro. Apostamos num ensino que desenvolve pensamento crítico, criatividade e competências-chave para as profissões emergentes, com foco em áreas como ciência, tecnologia, sustentabilidade, saúde, inovação social, inteligência artificial (IA) e empreendedorismo. Queremos formar cidadãos ativos, capazes de impulsionar uma sociedade mais justa e sustentável. Valorizamos métodos de ensino participativos e “aprender fazendo”, focando na autonomia do discente, e reforçando a componente laboratorial que distingue muitos dos nossos cursos. Contudo, em algumas áreas, a oferta educativa mantém-se pouco inovadora, infraestruturas e laboratórios muito desatualizados e com reduzida atratividade internacional. O meu compromisso é de atuar de imediato, no sentido de promover ações adequadas à implementação de soluções que acompanhem a inovação pedagógica e estrutural que se encontram em total transformação nas Universidades mais referenciadas.

Assim, em termos de pedagogia na educação e considerando a gestão, a integração da Inteligência Artificial é urgente: a IA está a moldar todos os setores e exige formação técnica, ética e interdisciplinar. A sua introdução amplia a empregabilidade, estimula a inovação e posiciona a NOVA como Universidade de vanguarda. Em termos de gestão, permite um controlo mais assertivo sobre necessidades bem como áreas a promover ou necessárias a complementar o que já existe. Tenho a ambição de um ensino na NOVA alinhado com os desafios atuais e com uma visão internacional apoiado numa gestão moderna, transparente e orientada para resultados.

2 Valorizar a Investigação e o Conhecimento com Impacto na Sociedade

Candidato-me para consolidar a NOVA como uma Universidade conhecida e reconhecida pela investigação de excelência, capaz de responder aos grandes desafios da sociedade, promovendo a ciência aberta, a inter e transdisciplinaridade e a transferência de conhecimento, ser criativa e inovadora, contribuindo por isso para a prosperidade da sociedade. Por isso pretendo reforçar o papel da NOVA enquanto centro de excelência, criatividade e transformação. Quero contagiar a NOVA com a minha própria experiência como uma investigadora de sucesso a nível internacional (ganhei duas bolsas Advanced¹ e uma Proof-of-Concept do European Research Council – ERC), criei um Laboratório Associado – i3N, que é uma bandeira Nacional na Ciência e Tecnologia (já formámos investigadores que foram contemplados até hoje com 14 bolsas ERC). Fui também promotora da primeira infraestrutura europeia associada às tecnologias emergentes, a área onde criei nome e reputação internacionais (de que o projeto EMERGE² é uma referência).

¹ <https://cordis.europa.eu/project/id/228144/it>; <https://cordis.europa.eu/project/id/787410/results>

² <https://emerge-infrastructure.eu/>



3 Inovação e Transferência de Conhecimento

A inovação e o empreendedorismo fazem parte da identidade da NOVA e são motores essenciais do seu desenvolvimento e impacto. Quero reforçar esta cultura em toda a Universidade, promovendo a criatividade, a transferência de conhecimento e a valorização da investigação, transformando resultados científicos em soluções com verdadeiro valor económico, social e ambiental. Para isso, é fundamental mobilizar todas as Unidades Orgânicas e fomentar sinergias num espírito de cooperação e partilha.

Candidato-me com o objetivo de posicionar a NOVA como um agente cada vez mais ativo na transformação social, cultural e económica do país, estreitando a ligação com empresas, autarquias, organizações da sociedade civil e cidadãos. A participação da Universidade em 21 agendas mobilizadoras e de inovação do Programa de Recuperação e Resiliência, com um financiamento de 27 M€, representa uma oportunidade única para consolidar este papel. Este é o caminho que pretendo seguir: uma Universidade de todos, com todos e para todos onde a partilha de interesses com a comunidade e tecido industrial serão os vetores de contaminação para a prosperidade que pretendo servir: da NOVA para o País e para o mundo.

4 Sustentabilidade como Área Estratégica da Universidade NOVA de Lisboa

A Universidade NOVA de Lisboa tem vindo a consolidar-se como uma instituição com forte consciência ambiental e social, desenvolvendo projetos relevantes nas áreas da transição energética, economia circular, alimentação sustentável, ciências da saúde, saúde pública e mobilidade inteligente. A instalação de painéis solares, os projetos de investigação em alterações climáticas e as práticas de campus sustentável mostram já um claro compromisso com a sustentabilidade.

Neste novo ciclo, quero reforçar e consolidar este caminho, assumindo a sustentabilidade, ambiental, social e económica, como um dos pilares centrais da governação da NOVA. Comprometo-me a definir metas concretas para a neutralidade carbónica, alinhar práticas com os ODS e integrar a sustentabilidade de forma transversal no ensino, na investigação, na inovação e na gestão.

O que já foi feito é meritório, mas é necessário que se traduza em ações concretas no terreno. Não podemos ficar apenas por estudos e relatórios, por mais importantes que sejam. É tempo de aplicar, de agir com ambição. A NOVA deve liderar pelo exemplo, traduzindo o conhecimento científico em soluções sustentáveis, promovendo uma cultura de responsabilidade e capacitando toda a comunidade académica para construir um futuro mais justo, resiliente e sustentável.

5 Continuar a Apostar na Internacionalização e em Parcerias Estratégicas

A internacionalização é um eixo estratégico para afirmar a Universidade NOVA de Lisboa como uma instituição globalmente relevante, competitiva e alinhada com os grandes desafios contemporâneos. A NOVA já integra redes de prestígio como a European University Alliance – EUTOPIA¹, desenvolve progra-

¹ <https://eutopia-university.eu/>



mas conjuntos com Universidades de referência e atrai talento internacional, em várias áreas.

Neste novo ciclo, quero reforçar de forma ambiciosa o posicionamento internacional da NOVA, promovendo a mobilidade académica e científica de estudantes, docentes e investigadores, criando graus conjuntos, projetos colaborativos e programas de cocriação de conhecimento com instituições líderes, a nível mundial. Sendo uma universidade Europeia deve criar parcerias com congéneres Europeias de referência nas áreas estratégicas da NOVA para as quais a NOVA contribuirá para uma Europa cientificamente mais forte. Devemos também potenciar as parcerias com Universidades norte-americanas como o MIT, UT Austin, CMU, Stanford e Berkeley, alargando a sua aplicação a áreas como os doutoramentos em cotutela. Esta visão deve ser alargada a outras Universidades de grande prestígio internacional. Tal deve obviamente contemplar a excelência da educação e investigação que promovem.

A internacionalização deve ser vivida em todos os *campi*, no ensino, na investigação, na vida académica e no ambiente multicultural da comunidade. Uma NOVA aberta ao mundo é essencial para preparar os estudantes para uma sociedade sem fronteiras, reforçar a qualidade científica e pedagógica e aumentar o impacto institucional a nível europeu e global.

Comprometo-me a trabalhar ativamente para recuperar a posição da NOVA nos rankings internacionais, promovendo a visibilidade da nossa produção científica e educativa. A minha ambição é clara: posicionar a NOVA entre as três primeiras Universidades nacionais e recuperar o destaque internacional que a excelência da nossa investigação e formação justifica plenamente.

6 Qualidade de Vida, Saúde, Cultura e Desporto

Na Universidade NOVA de Lisboa, as áreas da saúde, da qualidade de vida, da cultura e do desporto continuam a ser tratadas de forma fragmentada e estruturalmente desvalorizadas, sem uma estratégia integrada que responda às reais necessidades da comunidade académica. Esta lacuna é particularmente sentida pelos estudantes, que enfrentam crescentes desafios emocionais, económicos e sociais, mas afeta também docentes, investigadores e pessoal técnico, que lidam com sobrecarga, stress e falta de apoio institucional, sobretudo no domínio da saúde mental.

A ausência de um pavilhão desportivo próprio, sendo a NOVA a única Universidade pública portuguesa nesta situação, é um símbolo desta desatenção prolongada. Este paradoxo agrava-se quando sabemos que a Universidade conta com atletas de alto rendimento, incluindo olímpicos e medalhados¹, que representam a excelência da nossa comunidade e que merecem condições condignas para conciliar o percurso académico com o desportivo.

Ao mesmo tempo, a cultura, enquanto dimensão essencial de desenvolvimento humano e de expressão coletiva, tem tido um papel ainda muito residual na política universitária da NOVA. É urgente afirmar a cultura como eixo estratégico da identidade institucional, promovendo não apenas a fruição e a criação artística, mas também a sua integração ativa na vida académica. Proponho a

¹ Patrícia Sampaio, estudante-atleta da NOVA conquistou a medalha de bronze nos Jogos Olímpicos de Paris em 2024, <https://www.unl.pt/noticias/nova/estudante-atleta-da-nova-conquista-medalha-de-bronze-nos-jogos-olimpicos/>



criação de uma política cultural transversal, que inscreva a NOVA como centro de ação cultural de referência, ligando os *campi* à cidade e à sociedade, incentivando iniciativas interdisciplinares, valorizando o património da Universidade e apoiando os talentos emergentes da nossa comunidade.

Colocar a saúde, a qualidade de vida, a cultura e o desporto no centro da agenda universitária será, por isso, um compromisso prioritário da minha candidatura. Acredito que uma Universidade de excelência é também uma Universidade que cuida das suas pessoas, promovendo o equilíbrio físico, emocional, cultural e social como pilares indissociáveis do sucesso académico e profissional. Em articulação com autarquias, clubes, instituições culturais e parceiros estratégicos, construiremos uma NOVA mais saudável, mais coesa, mais criativa e verdadeiramente humana, de todos, com todos e para todos.

7 Comunicação e Identidade

A comunicação e a identidade devem ocupar um lugar central na consolidação da Universidade NOVA de Lisboa como uma instituição coesa, reconhecida e inspiradora. Este é, aliás, um dos aspetos mais mencionados nas conversas que mantive com a comunidade académica ao longo deste processo: a necessidade de reforçar a visibilidade da NOVA, superar a fragmentação da comunicação institucional e afirmar uma marca forte e mobilizadora.

Num contexto de grande diversidade interna, é essencial construir uma narrativa comum que una as diferentes escolas e unidades orgânicas em torno de valores partilhados e de uma visão clara para o futuro. Uma das minhas prioridades será reforçar a identidade institucional da NOVA, através da harmonização da imagem visual, da revisão das diretrizes de comunicação e do fortalecimento do sentimento de pertença por parte de toda a comunidade académica.

A comunicação deve também tornar a NOVA mais visível e influente no espaço público. Para isso, é necessário investir numa presença mais estratégica e coerente nas plataformas digitais, redes sociais e meios de comunicação nacionais e internacionais, destacando a excelência da investigação, do ensino e da inovação, bem como as histórias de impacto dos nossos estudantes, investigadores e *alumni*.

Por estas razões, coloco a comunicação e a identidade como uma das cinco áreas estratégicas do meu programa de ação, reconhecendo o seu papel essencial na construção de uma NOVA mais unida, reconhecida e próxima da sociedade.

8 Transformação e Inovação Digital

A Universidade NOVA de Lisboa deve assumir a transformação digital como um motor estratégico transversal a toda a instituição. A inteligência artificial será central neste processo, com aplicações relevantes no ensino, investigação, gestão e serviços, promovendo mais eficiência, personalização, inovação e impacto.

No ensino, a IA permitirá melhorar a aprendizagem com ferramentas adaptativas e feedback inteligente. Na investigação, abrirá novas possibilidades na análise de dados e colaboração científica. Ao nível administrativo, facilitará a automatização de processos, a redução da burocracia e o apoio à decisão em tempo real.

Este caminho exige capacitação da comunidade, investimento em infraestruturas tecnológicas e uma cultura de inovação digital centrada nas pessoas, com princípios claros de ética, segurança e transparência. A NOVA tem de ser uma



Universidade que pensa e age digitalmente, preparada para liderar e inspirar no século XXI. Este é o compromisso que assumo.

9 Valorizar as Pessoas: Estudantes, Docentes, Investigadores e Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão

Candidato-me para dar voz e valor a todas as pessoas que fazem a NOVA, promovendo a qualidade de vida, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a progressão justa na carreira e a participação ativa na vida universitária.

A Universidade NOVA deve afirmar-se como uma comunidade académica onde cada pessoa é valorizada, cada talento é reconhecido e cada trajetória é apoiada com equidade, dignidade e oportunidades de crescimento. A aposta nas pessoas é o alicerce para qualquer Universidade que ambiciona a excelência.

Na Universidade NOVA de Lisboa, colocar as pessoas no centro é essencial para concretizar o compromisso com uma Universidade de todos, com todos e para todos. A valorização de docentes, investigadores, estudantes e o Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão (PTAG) é a base de uma NOVA mais inclusiva, colaborativa e preparada para o futuro. É preciso promover o desenvolvimento e a qualidade de vida de toda a comunidade académica, respeitando a diversidade de percursos e funções. Aos docentes, importa garantir carreiras transparentes, valorização do mérito pedagógico e oportunidades de formação contínua. Aos investigadores, assegurar condições de trabalho estáveis, apoio à internacionalização e à captação de financiamento. Ao Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão, oferecer oportunidades reais de progressão, reconhecimento e capacitação para os desafios da transformação digital e, acima de tudo, assegurar equidade. E aos estudantes, proporcionar apoios sociais robustos, serviços de saúde mental acessíveis, promoção da empregabilidade e um ambiente académico inspirador. Esta visão integrada reforça uma NOVA unida na diversidade e verdadeiramente comprometida com o futuro de cada um e de todos. Juntos, construiremos uma universidade mais forte e mais justa!

10 Valorização do Património e Infraestruturas

A qualificação do património edificado da Universidade NOVA de Lisboa é uma condição essencial para garantir um ensino de qualidade, uma investigação de excelência e um ambiente académico inclusivo e sustentável. O Plano Geral de Valorização de Ativos Imobilizados 2020-30 (PGVAI) representa uma ferramenta estratégica fundamental, que será reforçada no meu mandato, com o objetivo de assegurar a modernização, eficiência energética, funcionalidade e coesão dos espaços da NOVA. Reafirmo, assim, o compromisso com a valorização progressiva das infraestruturas universitárias, orientada por critérios de sustentabilidade, qualidade de vida, responsabilidade social e projeção institucional, de forma a servir toda uma comunidade educativa e de criação e geração de saber.

No âmbito do meu programa de ação, assumo também o compromisso de dar continuidade e reforçar a estratégia de expansão da rede de residências universitárias da NOVA, em articulação com a reprogramação dos projetos financiados pelo PRR, o empenho já demonstrado dos vários municípios e outras oportunidades de financiamento nacional e europeu. A criação de novas residências, como já previsto para vários *campi*, será acompanhada por soluções inovadoras



e inclusivas como o projeto QA (Quartos Acessíveis), promovendo respostas eficazes às necessidades habitacionais dos estudantes. Da mesma forma que Portugal teve acesso ao PNAES que foi depois financiado pelo PRR, a NOVA deve ter um plano consolidado num projeto de construção de novas residências universitárias para que possa ser apresentado, quer através de parcerias privadas, quer por via de programas de financiamento que irão surgir. A habitação é neste momento um dos maiores problemas a nível nacional especialmente na grande Lisboa, e as residências universitárias são da maior relevância para a qualidade de vida dos estudantes. Não podemos ficar a ver o que está a ser feito por outras Instituições de Ensino Superior (IES) em especial na região de Lisboa, impõe-se uma ação imediata. Atualmente esta oferta é limitada. Temos mais do que duplicar a oferta disponível.

11 Governação

Candidato-me para afirmar uma nova visão de governação na Universidade NOVA de Lisboa: mais próxima, mais participativa e verdadeiramente centrada nas pessoas. Porque uma Universidade de todos, com todos e para todos começa por valorizar quem a constrói diariamente ouvindo, reconhecendo e apoiando cada membro da comunidade académica ao longo do seu percurso.

Proponho, por isso, a criação de um novo órgão consultivo (que já existiu na legislação anterior), o Senado, no modelo de governação, que aproxime ainda mais a Reitoria das Unidades Orgânicas, incorpore sugestões de melhoria e fortaleça a cultura de escuta ativa e de compromisso partilhado. Queremos uma Universidade mais viva, mais vibrante e mais alinhada com as necessidades reais da sua comunidade.

A NOVA deve ser um espaço onde cada talento é reconhecido, cada percurso é acompanhado com justiça e a qualidade de vida coletiva é parte da cultura institucional. Isso exige transformar a governação num verdadeiro instrumento de coesão, transparência e descentralização responsável, promovendo o equilíbrio entre Unidades e criando condições para que cada pessoa possa dar o seu melhor.

Colocar as pessoas no centro significa garantir carreiras claras, estáveis e baseadas no mérito para docentes e investigadores; investir na capacitação e progressão do pessoal técnico e administrativo; e assegurar aos estudantes apoio social efetivo, acesso a serviços de saúde mental e oportunidades reais de participação e crescimento.

No plano financeiro, defendo a implementação de um modelo justo, transparente e construído em diálogo com as Unidades Orgânicas. Um modelo que vá além da simples aplicação de uma fórmula matemática, e que assente em objetivos concretos e metas partilhadas, promovendo maior responsabilização e alocação estratégica de recursos de acordo com os contributos e especificidades de cada Unidade Orgânica.

Acredito numa governação que escuta, que envolve e que simplifica, utilizando ferramentas modernas de gestão. Uma NOVA mais coesa, mais eficiente e mais preparada para os desafios do futuro só se constrói com uma cultura de gestão partilhada e colaborativa, onde todos contam, e onde crescemos juntos com ambição, rigor e visão.



3

Prioridades de Ação para a Estratégia Institucional

A Universidade NOVA de Lisboa encontra-se num momento crucial de consolidação e projeção. As prioridades de ação que aqui apresento não representam uma rutura, mas antes um reforço e aprofundamento das bases sólidas construídas pela atual equipa reitoral, sempre com o propósito de acrescentar valor na forma e conteúdo das mesmas. É um compromisso com o que foi bem feito. Acrescenta-se agora uma nova ambição estratégica e um renovado foco na estratégia, que passa inevitavelmente pelas pessoas, a inovação e o impacto social.

Estes 11 objetivos estratégicos organizam-se em torno dos pilares estruturantes da NOVA, ensino, investigação, inovação, pes-

soas, infraestruturas e governação, e são complementadas por áreas estratégicas transversais, como a sustentabilidade, a saúde e qualidade de vida, a internacionalização, a comunicação e identidade, e a transformação e inovação digital.

Guiadas pelo lema “uma Universidade de todos, com todos e para todos”, estas propostas procuram unir a diversidade da NOVA numa estratégia coesa, participada e orientada para o futuro, assegurando que a Universidade continua a afirmar-se como uma instituição de excelência, aberta ao mundo e com impacto real na sociedade.

3.1 Áreas Centrais da Missão

3.1.1 Ensino de Excelência

Num contexto cada vez mais competitivo no plano global, a oferta educativa da NOVA precisa de afirmar-se com propostas distintas, atualizadas e alinhadas com os contextos socioeconómicos nacionais e europeus. Persistem áreas com elevado potencial por explorar nomeadamente áreas emergentes (algumas propostas neste programa), assim como a necessidade de combater redundâncias formativas redirecionando-as e promovendo uma maior articulação entre áreas científicas. É também necessário incentivar a participação ativa dos estudantes na vida universitária, combatendo sinais de distanciamento face às atividades académicas, culturais e cívicas.

Apesar das iniciativas já desenvolvidas por algumas Unidades Orgânicas, importa reforçar os incentivos institucionais à inovação pedagógica, criando condições para que os docentes se sintam apoiados na adoção de metodologias

motivadoras e adequadas aos novos contextos de aprendizagem tornando os discentes mais autónomos, com capacidade crítica e criativa.

A NOVA deve colmatar rapidamente a ausência de uma estratégia institucional robusta para o ensino de competências transversais, bem como para a integração pedagógica de ferramentas digitais e de inteligência artificial. Isto é algo que deve ser disponibilizado a nível central de forma a garantirmos que todas as Unidades Orgânicas dispõem das mesmas oportunidades. A modernização das infraestruturas de ensino e aprendizagem, incluindo laboratórios, salas digitais e ambientes colaborativos, é essencial para garantir condições equitativas e atrativas para todos os estudantes da NOVA.

Em termos resumidos e tendo por base os dados mais recentes, a Universidade NOVA de Lisboa manteve a sua aposta na qualificação e diversificação da sua oferta formativa,



com um total de 266 ciclos de estudos ativos. Destes, cerca de 17% são de formação inicial (45 licenciaturas e 1 mestrado integrado) e 83% de formação pós-graduada (142 mestrados e 78 doutoramentos). A NOVA participa em 37 consórcios nacionais e 13 internacionais. Os processos de acreditação continuaram a ser uma prioridade, com 52 ciclos de estudo submetidos a avaliação¹.

O reforço da internacionalização refletiu-se também no crescimento de estudantes estrangeiros, representando 22,3% da comunidade estudantil o que mostra o compromisso com o ensino de excelência, a inovação pedagógica e a abertura ao mundo. Aqui é de notar que mais de 50% dos alunos internacionais encontram-se concentrados numa única Unidade Orgânica, pelo que é importante existirem medidas refletidas para atrair mais alunos internacionais sendo importante termos por exemplo mais cursos ministrados em língua inglesa e cursos com grau duplo.

No contexto do meu programa de ação, será dada continuidade e aprofundamento a estas iniciativas, promovendo uma visão integrada, inovadora e internacionalizada do ensino, alinhada com os desafios do século XXI.

Costumo dizer que uma Universidade não existe sem estudantes: eles são a verdadeira razão da nossa missão como professores, os nossos primeiros “clientes”.

Ao longo de quase 40 anos de carreira como professora e investigadora, com apenas uma breve interrupção durante o período em que exerci funções governativas, mantive sempre uma forte ligação ao ensino, orientando alunos de mestrado e doutoramento, mesmo enquanto desempenhava funções como vice-reitora. Foi também nesse contexto que tive a oportunidade de ganhar uma segunda bolsa ERC.

Para além do gosto pelas aulas em si, o que mais me motiva é a formação de pessoas e a possibilidade de contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Acredito que,

ao formar novas gerações, contribuo para a melhoria da qualidade de vida e para a prosperidade do meu País e da Europa em que acredito profundamente.

A Universidade NOVA de Lisboa enfrenta hoje o desafio, e a oportunidade de reforçar junto da sociedade a relevância de um percurso universitário, como garantia de maior competitividade e realização pessoal num mundo profissional em constante transformação. Mais do que nunca, torna-se essencial formar graduados com uma sólida cultura científica, pensamento crítico, sensibilidade humanista e uma elevada flexibilidade intelectual, capazes de responder com criatividade e responsabilidade aos desafios emergentes.

Neste quadro, é estratégico valorizar os elementos distintivos da NOVA, a inovação pedagógica, a vocação interdisciplinar, a abertura ao mundo e o compromisso com o impacto social. É fundamental comunicar, de forma clara e envolvente, à comunidade regional, nacional e internacional, as mais-valias de uma relação próxima com a Universidade, seja no ensino, na investigação ou na cocriação de soluções para a sociedade.

Por fim, num momento em que se desenhavam novas exigências formativas, é imperioso acelerar e reforçar a implementação de ofertas não conferentes de grau, microcredenciais e programas modulares, que sirvam públicos diversos e promovam a aprendizagem ao longo da vida. A NOVA deve afirmar-se como uma instituição de referência em formação contínua e personalizada, integrando competências técnicas, científicas e transversais, ao serviço de trajetórias profissionais e humanas completas.

Tornar o ensino universitário mais atrativo passa por modernizar a experiência académica, aproximá-la dos desafios da sociedade e do mercado de trabalho, e reforçar o sentimento de pertença dos estudantes. No que segue proponho algumas propostas concretas de reforma em várias dimensões².

¹ Dados obtidos do Relatório de Atividades e Contas da NOVA 2024.

² Algumas das propostas que aqui proponho já são seguidas em algumas Unidades Orgânicas e bem, pelo que o que pretendo é uma “contaminação positiva” pelas que ainda não têm estas propostas implementadas.



Um Ensino Centrado no Estudante, Inclusivo e com Equidade¹

O ensino na Universidade NOVA deve ser cada vez mais centrado no estudante, ativo, colaborativo e personalizado, onde a comunicação e a literacia digital devem ser valorizadas, tal como acontece nas melhores Universidades internacionais. Defendo a adoção generalizada de metodologias inovadoras, como *team-based learning*, *problem-based learning* e *flipped classroom*, que promovem uma aprendizagem mais autónoma, crítica, envolvente e com capacidade de solucionar questões/problemas. Proponho também a implementação de um sistema de tutoria personalizada nos primeiros anos de cada curso, assegurando um acompanhamento próximo na transição para o ensino superior.

Simultaneamente, é fundamental garantir que este modelo de ensino seja verdadeiramente inclusivo, acessível e equitativo. Para isso, serão reforçados o apoio social e os programas de bolsas, em particular para estudantes em situação de maior vulnerabilidade. A NOVA deve adotar práticas pedagógicas inclusivas, capazes de responder à diversidade de perfis e contextos, promovendo estratégias específicas para estudantes do primeiro ano no ensino superior.

Por fim, será dada especial atenção ao desenvolvimento de competências transversais, como o pensamento crítico, a ética, a criatividade, a comunicação e a literacia digital, preparando os nossos estudantes para os desafios complexos e multidimensionais do mundo atual².

Valorização Pedagógica e Inovação Digital no Ensino

A valorização da missão docente e a modernização do ensino são elementos centrais para uma Universidade de excelência. Inspirando-me em modelos internacionais e aproveitando a ex-

periência adquirida nos projetos financiados pelo PRR (Componente 6, no valor de 16 M€), tenciono reforçar e dar continuidade aos programas estruturados de formação pedagógica para docentes, incentivando a atualização contínua das práticas letivas e a adoção de metodologias ativas, centradas nos estudantes. É essencial garantir que as boas práticas introduzidas nestes projetos não se esgotam com o seu término, mas se integram de forma sustentável na cultura pedagógica da NOVA. A partilha de competências pedagógicas das diferentes Unidades Orgânicas favorece a criação de sinergias interdisciplinares, reforçando a coesão entre as Unidades Orgânicas.

Para reconhecer o mérito e estimular a inovação no ensino, pretendo dar continuidade ao Prémio de Inovação Pedagógica da NOVA, distinguindo anualmente os exemplos mais inspiradores de criatividade, dedicação e impacto educativo. Este reforço da qualidade pedagógica será acompanhado de uma forte aposta na inovação digital e na inteligência artificial como motor de transformação pedagógica.

À semelhança de instituições como o MIT ou a Open University, e já com boas práticas em algumas das nossas escolas, a NOVA deve posicionar-se como líder na transição digital no ensino superior. Proponho o desenvolvimento de um piloto com uma plataforma digital integrada de aprendizagem híbrida, adaptada ao perfil e ao ritmo de cada estudante. Esta plataforma deve explorar o uso de laboratórios virtuais, simulações avançadas (particularmente na área da saúde), ferramentas de IA generativa, criando experiências de aprendizagem mais imersivas, eficazes e personalizadas³.

Paralelamente, a NOVA deve reforçar a sua identidade enquanto Universidade aberta, colaborativa e global, através da produção e disseminação de conteúdos educativos digitais, como MOOCs (*Massive Open Online Courses*), cursos breves e repositórios interati-

¹ Este ponto está complementado com a área da sustentabilidade social.

² Exemplo do Perfil Curricular da NOVA FCT iniciado em 2012/13, pioneiro na introdução de competências transversais e na promoção da aproximação dos estudantes aos ambientes empresariais e científicos.

³ Ver por exemplo artigo no Expresso sobre IA aplicada à Medicina: *Medicina 4.0 – como a inteligência artificial está a revolucionar a formação dos médicos do futuro* - <https://expresso.pt/opiniaao/2025-03-20-medicina-4.0--como-a-inteligencia-artificial-esta-a-revolucionar-a-formacao-dos-medicos-do-futuro-ee25a44c>



vos, acessíveis a estudantes, profissionais e ao público em geral.

Investir na pedagogia e na transformação digital do ensino é investir na qualidade da formação, na equidade do acesso ao conhecimento e na atratividade da NOVA para estudantes e docentes de todo o mundo.

Interdisciplinaridade e Flexibilidade Curricular

À semelhança das abordagens seguidas por Universidades como Stanford ou UCL, acreditado num modelo formativo aberto, flexível e profundamente interdisciplinar. Muito embora a introdução de *minors* e *majors* para já não é uma opção imediata, penso que se deve apostar e muito nas microcredenciais que permitam aos estudantes e outros públicos com formação adequada, combinar saberes de diferentes áreas, potenciando percursos formativos personalizados e ajustados aos desafios do século XXI. É essencial promover a mobilidade interna entre cursos e escolas da NOVA, facilitando a construção de trajetos académicos integrados.

Parece ser mais fácil fazer unidades curriculares via ERASMUS noutro país que dentro das próprias Unidades Orgânicas da NOVA. Neste contexto, proponho também a criação de unidades curriculares dedicadas a grandes temas globais, como a sustentabilidade, a inteligência artificial, os direitos humanos ou a saúde pública, contribuindo para formar cidadãos informados, críticos e socialmente comprometidos.

Internacionalização do Ensino¹

Para reforçar a internacionalização do ensino na NOVA, é essencial expandir a oferta de cursos e turmas lecionadas em inglês, tornando a Universidade mais atrativa e competitiva a nível global. Paralelamente, devemos intensificar a mobilidade académica e as cotutelas internacionais, através de parcerias estratégicas com Universidades de referência e da participação ativa nos programas Erasmus+ e redes Marie Curie além de outras, tanto nas suas vertentes intraeuropeias como nas ações com países

parceiros fora da Europa (KA171). A NOVA deve também promover *international classrooms*, onde estudantes de diferentes origens colaboram em projetos comuns, desenvolvendo competências interculturais, espírito crítico e capacidade de trabalho em equipa num contexto global. Estes ambientes enriquecem a experiência académica e reforçam o papel da NOVA como Universidade que aposta na Europa e que está aberta ao mundo. Neste particular, a abertura aos países da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa) deve estar como uma das áreas prioritárias da nossa internacionalização.

Ligação ao Mundo Real e à Empregabilidade

A aproximação entre o ensino e a empregabilidade é uma dimensão fundamental para tornar a experiência académica mais relevante e alinhada com o futuro profissional dos estudantes. Neste sentido, proponho que os estágios curriculares passem a ser obrigatórios ou fortemente recomendados, garantindo uma ligação concreta ao mundo do trabalho desde o percurso formativo. Defendo também a criação de unidades curriculares focadas em *soft skills* e competências transversais, como ética, comunicação, literacia digital e capacidade de trabalhar em equipa, competências cada vez mais valorizadas pelo mercado e já lecionadas em algumas unidades orgânicas.

É igualmente essencial estimular projetos reais em parceria com empresas, autarquias e organizações da sociedade civil, promovendo uma aprendizagem aplicada, interdisciplinar e com impacto. Para que este esforço seja sustentável e articulado, será criado um Gabinete Central de Carreiras e Alumni, com atuação transversal, dinâmico e ligado às Unidades Orgânicas, com o objetivo de apoiar a inserção profissional dos estudantes e manter uma relação ativa com os antigos alunos da NOVA.

¹ Este ponto está também relacionado com o objetivo estratégico de internacionalização, ponto 3.3.2.

Aprendizagem ao Longo da Vida

A NOVA deve afirmar-se como referência no domínio da aprendizagem ao longo da vida, através da reformulação da NOVA Open Academy transversal a todas as Unidades Orgânicas, plataforma integradora de uma oferta formativa diversificada, flexível e de excelência. Esta estrutura irá disponibilizar microcredenciais, pós-graduações e cursos executivos desenhados para o *upskilling* e *reskilling* de profissionais, em articulação com as necessidades emergentes do mercado de trabalho.

Focos Prioritários de Desenvolvimento em Áreas Formativas Emergentes na NOVA

1) Ciências Farmacêuticas

No quadro de uma visão estratégica para diversificar e fortalecer a oferta formativa da Universidade NOVA de Lisboa, proponho a criação de um Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas, sempre em articulação com as unidades orgânicas envolvidas. Esta proposta responde a uma necessidade nacional concreta e a uma oportunidade europeia estratégica.

Ao nível europeu, o setor farmacêutico é identificado no Relatório Draghi¹ como uma das áreas da maior relevância estratégica para a Europa visando a sustentabilidade e competitividade do setor, tanto na inovação referente à área de produção de medicamentos como na inovação terapêutica e biotecnologia (a nível nacional existe um compromisso com uma instituição reconhecida a nível internacional nesta área). A NOVA, com a sua base científica sólida nas áreas das ciências da saúde, está particularmente bem posicionada para afirmar-se também neste domínio propondo uma estrutura inovadora e interdisciplinar.

Em Portugal, a procura por formações nesta área mantém-se elevada e crescente. No ano letivo de 2023/2024, cerca de 3 186 candidatos escolheram o Mestrado Integrado em

Ciências Farmacêuticas como uma das suas primeiras seis opções no acesso ao ensino superior. As 733 vagas disponibilizadas pelas faculdades públicas (Coimbra, Lisboa, Beira Interior, Algarve, Évora e Porto) foram integralmente preenchidas, com notas de entrada elevadas, refletindo a forte atratividade, exigência e seletividade do curso.²

Praticamente todas as Unidades Orgânicas da NOVA têm competências de excelência para apoiar um mestrado integrado em Ciências Farmacêuticas de qualidade e transformador.

Um Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas, alinhado com a estratégia de reindustrialização da Europa, deve refletir as necessidades atuais da indústria, a inovação tecnológica e a evolução do enquadramento regulamentar. O programa deve dar ênfase entre outros à farmácia industrial, aos processos de fabrico, à gestão da qualidade e aos assuntos regulamentares, incluindo as diretrizes da EMA (European Medicines Agency) e as normas de Boas Práticas de Fabrico.

A transformação digital é crítica. Os estudantes devem adquirir competências em inteligência artificial, *big data*, automação, robótica e gémeos digitais para apoiar a área e otimizar sistemas de produção, incluindo impressão 3D de medicamentos personalizados.

A biotecnologia e as terapias avançadas são pilares centrais, com foco em biofármacos como anticorpos monoclonais, vacinas e terapias génica e celular. O currículo deve também incluir biologia sintética e nanotecnologia.

A medicina de precisão, aliada à investigação clínica e a abordagens terapêuticas personalizadas, deve constituir um pilar fundamental, em alinhamento com as necessidades da sociedade. Neste contexto, destaca-se o papel do farmacêutico na capacitação do cidadão para a gestão da doença, na promoção da literacia em saúde e na melhoria da comunicação eficaz com os utentes e os demais profissionais de saúde.

A sustentabilidade deve estar presente em todo o programa, promovendo a química verde,

¹ The future of European competitiveness Part B | In-depth analysis and recommendations

² Dados obtidos a partir da DGES.



síntese ecológica, economia circular e energias renováveis. A vertente empreendedora deve apoiar a incubação de start-ups, o acesso ao mercado, a economia da saúde, a propriedade intelectual e o licenciamento.

O programa deve fomentar investigação e colaboração interdisciplinares, com parcerias com a indústria, redes de saúde, estágios obrigatórios e possíveis futuros graus conjuntos com engenharia ou ciência de dados. Deve também incluir políticas de saúde europeias, como a Estratégia Farmacêutica da UE, preparação para pandemias e resiliência das cadeias de medicamentos.¹

A integração de competências-chave em liderança, ética e comunicação permitirá preparar uma nova geração capaz de liderar a inovação, a produção e as políticas de saúde a nível europeu e global. Esta proposta reforça a visão da NOVA como uma Universidade orientada para o futuro, comprometida com a formação de profissionais altamente qualificados, com pensamento crítico e domínio digital, aptos a contribuir para a saúde pública, a inovação terapêutica e a competitividade europeia no setor farmacêutico.

2) Ciências Psicológicas

A integração do ISPA (Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida) na Universidade NOVA de Lisboa representa uma oportunidade estratégica para reforçar a diversidade científica e o compromisso social da Universidade (aprovada por unanimidade em reunião do Conselho Geral de 23 de setembro de 2024). Esta integração reforçará significativamente a presença da NOVA nas áreas das ciências psicológicas, da educação, da biologia comportamental e da intervenção social, fortalecendo o seu portefólio científico e pedagógico com áreas críticas para o século XXI.

O ISPA é uma instituição com tradição e reconhecimento na formação, investigação e intervenção em domínios chave como a saúde mental, a educação e as ciências do compor-

tamento, áreas profundamente alinhadas com a missão da NOVA e com o lema da presente candidatura: “Uma Universidade de todos, com todos e para todos. Unida na diversidade e comprometida com o futuro”. A sua integração permitirá desenvolver novas sinergias com escolas e institutos da NOVA e desta forma alavancar projetos inovadores, nomeadamente no cruzamento entre psicologia, neurociências, inteligência artificial, educação e políticas públicas.

Este processo deverá assentar num modelo de integração gradual, transparente e respeitador da identidade e autonomia científica do ISPA, garantindo o seu contributo único para a NOVA e promovendo a valorização dos seus docentes, investigadores, estudantes e técnicos. A nível europeu, a integração alinha-se com tendências internacionais de interdisciplinaridade e inovação social e reforça a capacidade da NOVA de participar em redes académicas e projetos de impacto global.

Num tempo em que a saúde mental, a qualidade de vida, a aprendizagem ao longo da vida e a transformação educativa são prioridades nacionais e internacionais, a integração do ISPA representa um passo ambicioso para construir uma NOVA mais coesa, mais relevante e mais preparada para servir a sociedade.

3) Engenharia Aeroespacial

A Engenharia Aeroespacial será uma nova fronteira para a NOVA e para a atratividade da NOVA FCT, que está a dar um passo decisivo na consolidação da sua presença em áreas tecnológicas de elevada complexidade e valor acrescentado, com o lançamento desta área. Este novo ciclo de estudos surge no âmbito de uma parceria estratégica com a Câmara Municipal de Cascais, que cedeu parte do Aeródromo Municipal de Cascais (Tires) para o desenvolvimento de um projeto universitário único em Portugal, que combina formação, investigação e inovação aplicada no setor aeroespacial.

¹ https://health.ec.europa.eu/medicinal-products/pharmaceutical-strategy-europe_pt



O curso de Engenharia Aeroespacial, que já atraiu os alunos com as médias de entrada mais elevadas¹, representa não só uma aposta bem-sucedida na excelência formativa, mas também um motor de reposicionamento estratégico da NOVA FCT, alavancando a sua imagem e capacidade de atrair talento de topo a nível nacional. Esta dinâmica terá efeito positivo sobre os restantes cursos, reforçando o prestígio da NOVA FCT e contribuindo para inverter uma perceção histórica: afirmar-se como primeira escolha no ensino superior da Área Metropolitana de Lisboa, particularmente face ao IST-UL.

A médio prazo, o objetivo é construir, neste polo em Cascais, um centro de referência em engenharia aeroespacial, com valências em:

- Ensino avançado e multidisciplinar;
- Investigação em tecnologias espaciais, aeronáuticas e drones;
- Parcerias com a indústria e com a Agência Espacial Portuguesa;
- Promoção de startups e inovação tecnológica aplicada;
- Integração em redes internacionais de I&D e formação.

Esta aposta é um marco na estratégia da NOVA para afirmar a sua liderança em áreas STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), contribuir para os desafios tecnológicos do país, e criar uma oferta formativa distintiva, inovadora e internacionalmente competitiva.

Com a engenharia aeroespacial, a NOVA FCT não só entra numa nova fase de excelência, como reafirma a ambição da Universidade NOVA de Lisboa de ser um polo de inovação, de ciência aplicada e de formação de vanguarda, ao serviço de Portugal e do mundo.

4) Turismo e Hospitalidade

A área de Turismo e Hospitalidade na Universidade NOVA de Lisboa inclui a coordenação de cursos interdisciplinares lecionados pelas várias Unidades Orgânicas, e integra

a Tourism International Academy (TIA) destinada a jovens e a adultos, tendo sido lançada a primeira pós-graduação interdisciplinar em Turismo, envolvendo mais de 20 docentes de oito unidades orgânicas da NOVA. Este curso, desenvolvido em parceria com o setor (Turismo de Portugal, Grupo Pestana, AHP, APAVT, entre outros), reforça o posicionamento da NOVA na qualificação de talento para um setor estratégico da economia portuguesa.

Destaca-se também o projeto de integração da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) na estrutura da NOVA, com o objetivo de criar um centro de excelência que una o saber prático da ESHTE ao conhecimento académico da NOVA. Esta visão irá potenciar a inovação no turismo e responder aos desafios da sustentabilidade, digitalização e novas tendências de consumo. Esta é uma opção estratégica da NOVA à qual darei seguimento para a sua real concretização.

A NOVA afirma-se, assim, como um agente transformador do setor do Turismo e da Hospitalidade, promovendo a sustentabilidade, a formação qualificada e a ligação ativa entre academia, setor empresarial e sociedade.

5) Área dos Oceanos

Portugal dispõe de uma oferta ainda relativamente limitada de formação avançada na área dos oceanos, desde a licenciatura ao doutoramento, particularmente em áreas como sustentabilidade marinha, economia azul, governação do oceano e tecnologias emergentes aplicadas ao meio marinho. A expansão desta oferta formativa é crítica para capacitar o país para explorar autonomamente os seus próprios recursos marítimos. Existem atualmente programas como a Licenciatura em Ciências do Oceano, dois mestrados interdisciplinares, Estudos Integrados dos Oceanos e Direito e Economia do Mar (ISCTE e NOVA) e doutoramentos centrados em oceanografia, biotecnologia marinha e gestão costeira. No entanto, é urgente diversificar e aprofundar a oferta for-

¹ No Concurso Nacional de Acesso de 2024, a UA teve 297 candidatos para 31 com nota mínima de 186,8; UL teve 599 candidatos para 135 com nota mínima de 187,3, UM 272 candidatos para 31 com nota mínima de 191,4 e UP teve 640 candidatos para 30 com nota mínima de 194,5.



mativa gerando competências técnicas deficitárias em Portugal, particularmente nas áreas da exploração dos fundos marinhos, da monitorização dos ecossistemas oceânicos e dos recursos marítimos, que estão intimamente relacionadas com o desenvolvimento das áreas tecnológicas associadas ao oceano, com destaque para a robótica e sistemas autónomos subaquáticos.

A Universidade NOVA de Lisboa deu, em 2024, um passo importante com o lançamento da nova licenciatura em *Ocean Studies*, no âmbito do Campus Sul, consórcio que envolve também as Universidades de Évora e do Algarve. Este programa distingue-se pela sua abordagem interdisciplinar, internacional e inovadora, integrando áreas como ciências do mar, políticas públicas, sustentabilidade, economia azul, inovação tecnológica e transição digital, com forte participação da NOVA, especialmente através da NOVA FCT.

O desenvolvimento da valência de Engenharia Oceânica na Universidade NOVA constituir uma prioridade na ampliação do seu espectro académico, centrando-se na robótica aplicada ao ambiente marinho deve assumir um papel central. A utilização de veículos autónomos subaquáticos, drones marítimos, sistemas inteligentes de monitorização e tecnologias de machine learning para deteção precoce e análise ambiental são instrumentos fundamentais para o avanço da investigação oceânica e para a exploração sustentável do oceano. A NOVA deve, por isso, criar sinergias entre as áreas de Engenharia, Ciências do Mar, IA e Sustentabilidade, de modo a liderar este eixo estratégico de conhecimento, com impacto direto na economia azul e na soberania tecnológica do país. Neste contexto, a NOVA está bem posicionada para se afirmar como Universidade de referência na área dos oceanos, articulando competências já existentes em várias Unidades Orgânicas com novos programas interdisciplinares que cruzem direito marítimo, biotecnologia azul, sustentabilidade, inteligência artificial aplicada e inovação tecnológica.

Este posicionamento está plenamente alinhado com documentos estratégicos europeus¹ e com as declarações recentes do Presidente do Conselho Europeu, António Costa, que identificam o oceano como um domínio prioritário para a segurança, sustentabilidade e competitividade da União Europeia. A UE detém a maior Zona Económica Exclusiva do mundo, com 17 milhões de km² quatro vezes a sua área terrestre e que Portugal, com a proposta de extensão da plataforma continental entregue à ONU, poderá vir a dispor de uma jurisdição oceânica superior a 4 milhões de km², tornando-se um dos maiores países marítimos do mundo (ver Fig. 3).

Este imenso património marítimo exige respostas científicas e tecnológicas de excelência, e a NOVA tem todas as condições para se posicionar como líder no ensino e investigação interdisciplinar sobre os oceanos, combinando conhecimento ambiental com engenharia, robótica, IA, direito, economia e inovação social.

A Europa detém uma posição de liderança em setores ligados à economia azul, e a formação de novos profissionais qualificados é essencial para garantir inovação, soberania estratégica e resposta às alterações climáticas.

A aposta neste domínio permitirá ainda reforçar parcerias internacionais, contribuir ativamente para os objetivos da Aliança Europeia EUTOPIA e alinhar-se com as prioridades do Pacto Verde Europeu e da Nova Agenda para a Inovação da União Europeia, respondendo também à crescente procura por formação qualificada ligada à economia azul sustentável.

A Universidade NOVA de Lisboa está em posição privilegiada para ser uma referência europeia de ensino superior de excelência: talento, criatividade, diversidade e espírito pioneiro. A minha candidatura à Reitoria afirma essa ambição.

Escola Doutoral

Dinamizar a educação doutoral na Universidade NOVA de Lisboa, através da ação estratégica da NOVA Escola Doutoral, é fun-

¹ https://oceans-and-fisheries.ec.europa.eu/ocean/international-ocean-governance_en

damental para reforçar a excelência científica e formativa da instituição.

No entanto, de acordo com o Relatório de Atividades e Contas da NOVA referente a 2024, a taxa de participação dos estudantes de doutoramento nas formações promovidas por esta estrutura continua a ser relativamente baixa em comparação com o universo total de doutorandos.

Em 2024, estavam inscritos 2 359 estudantes em programas de doutoramento na NOVA, dos quais apenas 401 participaram nas atividades formativas da NOVA Escola Doutoral, o que representa uma taxa de adesão reduzida, e evidencia a necessidade de tornar estas ofertas mais atrativas e integradas no percurso formativo dos doutorandos.

O terceiro ciclo perfila-se como um pilar para uma sociedade mais inovadora, com sentido crítico e elevada capacidade de transferência de conhecimento. Estruturalmente, este ciclo apresenta características especiais que o distinguem, sendo determinante na formação de indivíduos altamente qualificados.

A capacitação dos estudantes começa dentro da própria Universidade. É neste ambiente que se desenvolvem, de forma mais intensa, competências de comunicação, pensamento crítico e formação interdisciplinar. Aos doutorandos é conferido o grau académico mais elevado, com claras repercussões na sociedade, na ciência e na inovação.

Neste contexto, proponho a criação de um Comité de Estudantes de Doutoramento, representando todas as unidades orgânicas da Universidade. Este comité terá como missão facilitar a comunicação entre as diferentes unidades orgânicas, promovendo uma verdadeira transferência de conhecimento em todos os domínios do saber, incluindo ciências, artes e outras áreas do conhecimento.

A criação de competências letivas interdisciplinares deve constituir uma prioridade estratégica. A NOVA Escola Doutoral deve alargar o seu âmbito de atuação a áreas emergentes e estruturantes como a transição digital, climática e demográfica. Para tal, é essencial o desenvolvimento de programas inovadores e interdisciplinares, alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e com os mais elevados padrões europeus, nomeadamente os do EUA-CDE (European University Association – Council for Doctoral Education).

Será também prioritário reforçar a formação em competências transversais, como ética, inovação, comunicação científica, gestão de ciência e liderança, e promover o desenvolvimento de carreiras dentro e fora da academia, em articulação com o ecossistema de inovação da Universidade. Nesse sentido, será promovida uma colaboração estruturada entre a NOVA Escola Doutoral e o NOVA Impact, criando percursos formativos que capacitem os doutorandos para a transformação do conhecimento

Fig. 3 A Zona Económica Exclusiva de Portugal compreende as faixas marítimas de 200 milhas das costas de Portugal Continental, Madeira e Açores. Com a extensão da plataforma continental para as 350 milhas, o território nacional terá 4 milhões de km² (Adaptado de IPMA - Instituto Português do Mar e da Atmosfera).





em soluções concretas com impacto económico, social e cultural.

A ligação à Aliança EUTOPIA deve ser ainda mais potenciada. Para isso, propõe-se cotutelas internacionais, mobilidade entre Universidades parceiras e programas doutorais conjuntos, aproveitando o contexto europeu para projetar os doutorandos e investigadores da NOVA num ambiente global de excelência e colaboração. A articulação com instituições de referência internacional, fundamentais para a capacitação dos estudantes de doutoramento, será considerada uma prioridade estratégica.

Estando consciente de que a identificação dos melhores alunos de doutoramento exige não apenas a sua capacidade de desenhar e desenvolver projetos de investigação, mas também a sua compreensão da sociedade e do mercado de trabalho, proponho o desenvolvimento de programas específicos que promovam esta visão integrada.

Assim, sugiro a criação de iniciativas em que, após assegurada a proteção da propriedade intelectual, os estudantes de doutoramento possam apresentar e discutir os seus projetos, ou ideias para novos projetos, com painéis compostos por especialistas da área e com interlocutores externos ao meio científico, provenientes de diversos setores da sociedade e da economia. A capacidade dos doutorandos de comunicar com interlocutores de diferentes níveis de conhecimento, aliada à flexibilidade crítica e à aptidão para melhorar os seus projetos, é estratégica para a sua formação.

Para fortalecer a formação avançada e consolidar a NOVA Escola Doutoral como plataforma de excelência e inovação, proponho a criação da figura de Diretor da Escola Doutoral, com uma missão clara: promover a coordenação estratégica da formação doutoral em toda a Universidade. Esta liderança permitirá um acompanhamento mais sistemático das necessidades formativas, assegurando coerência e alinhamento institucional.

A Escola Doutoral deve, além disso, investir fortemente na capacitação contínua dos supervisores de doutoramento, garantindo não só

o reforço das suas competências pedagógicas e científicas, mas também promovendo espaços regulares de partilha de boas práticas entre as Unidades Orgânicas. Proponho, para tal, o desenvolvimento de programas de formação contínua para supervisores, alinhados com os mais elevados padrões europeus de qualidade na formação doutoral.

Com esta nova estrutura e compromisso, a educação doutoral será verdadeiramente um motor de inovação responsável, internacionalização qualificada e valorização do talento, consolidando a NOVA como uma universidade preparada para os desafios do futuro.

Quero liderar um projeto coletivo que ponha o ensino ao serviço do conhecimento, da transformação social e da dignidade humana, com inspiração internacional, mas com os pés bem assentes na realidade portuguesa e europeia. Com coragem para inovar e com respeito pela nossa identidade, faremos da NOVA uma Universidade onde aprender seja sempre um ato de descoberta, liberdade e futuro

Avaliação e Qualidade

A Universidade NOVA de Lisboa foi distinguida, em 2024, com a acreditação institucional máxima da A3ES por um período de seis anos, sendo a única instituição de ensino superior portuguesa a obter a classificação de “Muito Bom” nas sete áreas avaliadas. Paralelamente, o Institutional Evaluation Programme da EUA reconheceu as boas práticas da NOVA, nomeadamente o reforço da identidade institucional sem comprometer a autonomia das Unidades Orgânicas.

Ao nível da qualidade do ensino-aprendizagem, destaca-se o papel do sistema NOVA SIMAQ, que recolheu dados relativos a 91% das unidades curriculares em funcionamento, permitindo aferir a perceção dos estudantes sobre a qualidade pedagógica e operacional. Contudo, apesar do seu valor, este sistema ainda está longe de atingir o seu potencial como ferramenta de gestão estratégica.



No âmbito do meu programa de ação, proponho uma nova abordagem à avaliação e qualidade, assente em quatro eixos fundamentais:

Reforçar a Eficácia do Sistema Interno de Garantia da Qualidade

O sistema de avaliação deve ir além do seu caráter regulador e afirmativo, assumindo-se como uma ferramenta de gestão estratégica, orientada para a melhoria contínua. Tal implica a definição e uso regular de indicadores claros, úteis e aplicáveis, ajustados aos objetivos institucionais, que permitam apoiar decisões bem fundamentadas, por exemplo na identificação de redundâncias na oferta educativa, ineficiências nos processos de ensino ou necessidades emergentes nos cursos. O sistema de qualidade deve passar a estar ao serviço da gestão pedagógica, científica e administrativa da Universidade.

Promover uma Cultura Participativa e Transparente de Qualidade

A avaliação deve ser entendida como um processo coletivo e colaborativo. Para isso, é

necessário criar mecanismos de escuta ativa, partilhar resultados de forma clara e sistemática e promover a implementação de melhorias de forma participada. A publicação de relatórios anuais de desempenho por Unidade Orgânica, acompanhados de recomendações e planos de ação, permitirá aumentar o sentimento de apropriação institucional e fomentar uma cultura de qualidade transversal e construtiva.

Inovar os Instrumentos de Avaliação e Feedback

É fundamental modernizar os sistemas de recolha e análise de dados, através de plataformas digitais integradas, *dashboards* interativos (por exemplo, com recurso ao Power BI), *feedback* em tempo real e automatização de relatórios. A interligação entre os sistemas pedagógicos, administrativos e científicos permitirá uma leitura integrada e útil de toda a atividade universitária, reforçando a capacidade de planeamento e ação estratégica da Reitoria e das Unidades Orgânicas.

3.1.2 Valorizar a Investigação e o Conhecimento

A Universidade NOVA de Lisboa tem vindo a afirmar-se como uma instituição de referência na produção científica em Portugal e na Europa, com uma investigação marcada pela qualidade, inovação e compromisso com os grandes desafios da sociedade contemporânea. A NOVA destaca-se em múltiplas áreas científicas, da saúde às ciências sociais, da engenharia à economia, com uma atividade investigadora aplicada, fundamental e criativa, que se reflete em publicações de alto impacto, projetos internacionais competitivos e colaborações estratégicas com instituições académicas e não académicas de todo o mundo.

No entanto, num contexto global altamente competitivo e em permanente transformação, é essencial dar um novo impulso à nossa política científica. A NOVA tem agora a oportunidade de consolidar e ampliar a sua projeção internacional, de tornar a sua investigação

mais eficiente, com maior impacto societal e económico, e de criar as condições certas para que a inovação floresça em todo o ecossistema universitário.

Para isso, é necessário adotar uma estratégia ambiciosa e integrada, capaz de reforçar o que já fazemos bem e de desbloquear o potencial ainda por explorar. A seguir, apresento um conjunto de eixos e medidas que visam precisamente tornar a investigação da NOVA mais ágil, mais relevante e mais global, colocando o conhecimento ao serviço da transformação e da liderança científica do país.

Com base no Relatório de Atividades e Contas de 2024 da Universidade NOVA de Lisboa, a atividade de investigação continua a afirmar-se como uma das áreas estratégicas mais dinâmicas e diferenciadoras. A



NOVA conta com mais de 400 projetos de investigação ativos, com um financiamento total superior a 200 M€, dos quais 138 são projetos europeus, refletindo a forte capacidade da Universidade para captar fundos competitivos internacionais.

Entre 2021 e 2024, a NOVA e as suas entidades parceiras no perímetro da NOVA.ID, FCT e UNINOVA asseguraram financiamento para mais de 160 projetos no âmbito do programa Horizonte Europa, no valor superior a 85 M€, com cerca de um terço destes projetos coordenados por investigadores da NOVA. Em 2024, a Universidade destacou-se também com a atribuição de quatro novas bolsas do European Research Council (ERC), reforçando a sua projeção científica a nível global.

Além disso, a NOVA tem apostado em projetos estratégicos como o SECURE (Sustainable Careers for Researcher Empowerment), no âmbito do Horizonte Europa, para melhorar as carreiras de investigação, e tem reforçado práticas de ciência aberta, internacionalização da investigação e criação de redes interdisciplinares e globais com forte impacto societal e económico. Estas ações refletem o compromisso da Universidade com uma investigação de excelência, alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e os grandes desafios contemporâneos. Contudo, o posicionamento da NOVA nos rankings internacionais, não reflete esta realidade. Antes pelo contrário, temos vindo a descer.

Com base no meu Programa de Ação, a Universidade NOVA de Lisboa deve reforçar o seu posicionamento como uma Universidade de investigação de excelência, assente na produção de conhecimento com impacto, na interdisciplinaridade, na internacionalização e na ligação à sociedade e tal deve ser refletido no posicionamento da NOVA nesses rankings internacionais.

Em 2025¹, a NOVA consolidou a sua presença no Sistema Científico e Tecnológico Nacional, contando com 41 Unidades de Investigação e Desenvolvimento (UI&D), tendo 38 (92,7%) sido avaliadas com Excelente ou Muito Bom pela FCT, tendo o número de unidades classificadas com Excelente aumentado de 24 para 29 (12%) na recente avaliação. Lidera ainda 3 (30%) dos 10 Laboratórios Associados em que participa, com papel estruturante em áreas estratégicas para o país e para a Europa.

Um dos pilares essenciais para o sucesso científico sustentável é a existência de um corpo estável e altamente qualificado de investigadores, capaz de desenvolver projetos de longo prazo, captar financiamento competitivo e formar novas gerações de cientistas. Com os excelentes resultados alcançados pela NOVA no concurso FCT Tenure 2024, que garantiu a contratação permanente de 228 doutorados para as carreiras de investigação e docência, estão reunidas as condições para consolidar esta massa crítica. A NOVA dispõe agora de uma base sólida para afirmar-se como uma referência científica a nível nacional e internacional, não só pela excelência da investigação que já realiza, mas pela capacidade reforçada de atrair talento, promover a interdisciplinaridade e responder aos grandes desafios sociais com conhecimento de fronteira e impacto real. O próximo ciclo deve, por isso, maximizar esta oportunidade, criando condições institucionais e estratégias de apoio que valorizem o percurso dos investigadores, incentivem a inovação e reforcem o papel central da ciência na missão da Universidade.

No domínio das publicações científicas, os dados de 2024 revelam não apenas um aumento no número de artigos indexados (5,6%), mas, sobretudo, uma evolução muito significativa no impacto normalizado da produção científica da NOVA, que passou de 1,24 em 2023 para 2,01 em 2024, o que mostra que a investigação desenvolvida na NOVA está a alcançar maior visibilidade e relevância internacional, refletindo a qualidade crescente do trabalho dos

¹ Processo de avaliação das Unidades de I&D 2023/2024 da FCT.

seus investigadores. Na Fig. 4 apresento, nos últimos 5 anos, as publicações indexadas distribuídas pelas top 10 áreas científicas em que a NOVA mais intensivamente contribui (Web of Science). De realçar que neste período foram considerados 238 *highly cited papers*. Com o dinamismo e empenho de todos, é meu objetivo reforçar este indicador nos próximos anos.

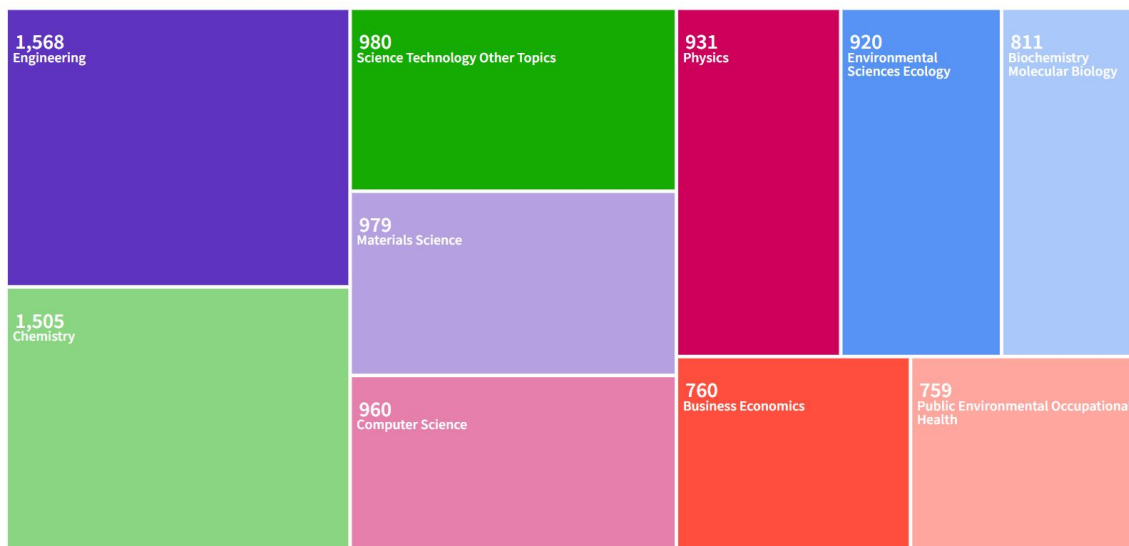
Este dinamismo reflete-se também no crescimento das receitas de investigação, com um aumento superior a 44% face a 2023, e no número crescente de projetos competitivos liderados por investigadores da NOVA.

A NOVA participa ativamente em 21 projetos no âmbito da componente de Capitalização e Inovação Empresarial (Componente C5), incluindo 16 Agendas Mobilizadoras, em áreas tão diversas como Bioeconomia, Saúde, Agricultura, Energia, Turismo, Espaço, Mobilidade, TIC ou Tecnologias de Produção. Estes projetos envolvem dezenas de instituições parceiras, incluindo empresas, entidades de investigação, organismos governamentais e organizações do setor social, com um financiamento total de 26 M€. O principal objetivo da componente C5 é reforçar a competitividade económica de Portugal através da investigação e desenvolvimento (I&D), inovação, diversificação e especialização das estruturas produtivas.

Os projetos financiados por programas europeus, em especial pelo Horizonte Europa, representam atualmente cerca de 64% das receitas de financiamento competitivo da NOVA, o que demonstra a sua importância estratégica. Em 2024, a NOVA contava com 33 projetos do Horizonte Europa, totalizando 15 M€, enquanto os 57 projetos financiados pela FCT representavam apenas 2 M€. Apesar de corresponderem a 63% do número total de projetos, os financiamentos da FCT representam apenas 12% do montante global. Estes dados reforçam a necessidade de apostar de forma continuada e estruturada nos programas europeus, como principal fonte de financiamento para investigação e inovação.

A Universidade NOVA de Lisboa em conjunto com a Universidade do Porto destaca-se no panorama nacional como a instituição de ensino superior e de investigação portuguesa com maior número de projetos europeus financiados, segundo dados oficiais da Comissão Europeia. Este desempenho reflete não só a excelência e competitividade internacional dos seus investigadores, mas também a forte aposta da NOVA na internacionalização da ciência, na colaboração transnacional e na captação de financiamento competitivo. Este posicionamento é estratégico para reforçar o impacto da investigação desenvolvida na Universidade e

Fig. 4 Número de publicações indexadas nos últimos 5 anos pelas top 10 áreas científicas (Web of Science).





para consolidar o seu papel como instituição de referência no Espaço Europeu da Investigação. O atual programa-quadro Horizonte Europa ainda vai a pouco mais de meio da sua execução e já ultrapassamos a totalidade dos projetos financiados no anterior programa-quadro H2020.

A Universidade NOVA de Lisboa tem vindo a consolidar-se como uma das instituições nacionais com maior sucesso na captação de financiamento competitivo europeu, destacando-se, em particular, na obtenção das prestigiadas bolsas do European Research Council (ERC), e aí, a atribuição de dois projetos SYNERGY¹.

Em 2024, esse reconhecimento foi reforçado com a atribuição de quatro novas bolsas ERC à NOVA, o que contribui para a sua crescente projeção científica a nível internacional. Neste contexto, vale a pena sublinhar que a NOVA é responsável por 20% do total de bolsas ERC atribuídas a Portugal (38 em 193), o que a coloca numa posição de grande destaque no panorama nacional.

No entanto, este sucesso não deve ser ponto de chegada, mas sim de partida. Acreditando no potencial científico da NOVA e na relevância do conhecimento com impacto na sociedade, proponho reforçar a aposta estratégica na investigação de excelência. Através do Conselho de Investigação Estratégico proponho as seguintes medidas na área da investigação:

Reforçar a Captação de Financiamento Competitivo

Para reforçar a capacidade da NOVA na captação de financiamento altamente competitivo, propõe-se o reforço da Direção de Apoio à Investigação e Inovação como uma estrutura de apoio especializada para projetos de grande dimensão e complexidade, nomeadamente no âmbito de programas como o Horizonte Europa, o ERC, MSCA (Marie Skłodowska-Curie Actions) ou outras iniciativas internacionais e nacionais de elevado impacto. Tirar partido do programa ERC-Portugal, financiado

pela FCT, ou através das parcerias Americanas MIT, CMU, UT Austin e Berkeley.

Atualmente, os recursos humanos afetos à gestão da investigação na NOVA permanecem fortemente centrados na vertente administrativa, sendo manifestamente insuficientes face às exigências da ciência contemporânea. Muitos investigadores encontram-se sobrecarregados com tarefas burocráticas, em prejuízo da dedicação à atividade científica, e verifica-se ainda uma falta de articulação nas fases de submissão de candidaturas, com situações de sobreposição que limitam a eficácia e o potencial competitivo da Universidade.

Assim, torna-se prioritário reorganizar e reforçar o apoio técnico e estratégico à investigação, com equipas capacitadas para identificar oportunidades, apoiar o desenho de candidaturas, articular consórcios e acompanhar a execução financeira e científica dos projetos (gestores de projetos). Para além disso, é necessário dar visibilidade nas redes sociais deste sucesso consolidado da NOVA, reforçando o gabinete de comunicação que se deve articular com todas as Unidades Orgânicas. Este investimento será decisivo para a NOVA consolidar o seu posicionamento como Universidade de investigação de referência, com impacto nacional e internacional.

Aumentar o Número de Alunos de Doutoramento

No âmbito da investigação de excelência, é fundamental aumentar o número de estudantes de doutoramento, reconhecendo que estes constituem a força motriz da produção científica, da inovação e da renovação do sistema científico. Os doutorandos são peças-chave no desenvolvimento de projetos de investigação avançada, na internacionalização da atividade científica e na articulação entre conhecimento académico e desafios da sociedade.

Nos últimos anos, verificou-se uma quebra preocupante no número de doutorandos na NOVA, passando de 562 em 2022 para 479 em 2024 (-14,8%). Esta tendência deve ser

¹ <https://www.lcsoftmatter.com/alchemist/>; <https://cordis.europa.eu/project/id/951649>



invertida, através de uma estratégia proativa de captação de talento nacional e internacional, de valorização da experiência doutoral e de diversificação dos percursos de formação avançada.

A NOVA deve, por isso, tirar pleno partido das bolsas de doutoramento financiadas pela FCT por exemplo em ambiente não académico, incentivando a realização de projetos em contextos empresariais e institucionais, reforçando a aproximação entre a academia e o tecido económico e social. Esta articulação contribui para uma formação mais aplicada e relevante, ampliando o impacto da investigação e preparando os doutorados para múltiplos contextos profissionais.

Importa ainda sublinhar que, com a revisão do modelo de financiamento das Instituições de Ensino Superior, o número de doutorandos passou a ter impacto direto no cálculo do financiamento das Instituições de Ensino Superior¹. Assim, o reforço da capacidade doutoral da NOVA não é apenas uma questão académica, mas uma aposta estratégica para garantir sustentabilidade, competitividade e reconhecimento institucional. Valorizar o doutoramento é, acima de tudo, investir no futuro da ciência e no papel da NOVA como Universidade de excelência.

Valorização da Investigação de Excelência

Propõe-se a criação do Prémio NOVA de Excelência em Investigação, com o objetivo de reconhecer e valorizar anualmente os investigadores e equipas cujos projetos, publicações ou resultados tenham demonstrado um impacto científico excecional, tanto a nível nacional como internacional. Este prémio deverá abranger diferentes áreas do, distinguindo produção científica em revistas de elevado fator de impacto, coordenação de projetos altamente competitivos (por exemplo ERC, MSCA, entre outras), transferência de conhecimento, transferência de tecnologia, entre outros,

com resultados concretos ou contributos relevantes para políticas públicas e inovação social. Esta abordagem permitirá alinhar a distribuição de recursos com os níveis de desempenho e impacto efetivo da investigação desenvolvida, incentivando a excelência, a interdisciplinaridade e a contribuição ativa para a missão da NOVA enquanto Universidade de investigação de referência, orientada para a criação de conhecimento com valor para a sociedade. Neste particular, pretendo estimular a projeção internacional de professores e investigadores, apoiando-os em todas as iniciativas a que estes se proponham ou pretendam concorrer.

Promover Redes de Investigação Interdisciplinares

Proponho o lançamento regular de concursos internos para financiamento de projetos interdisciplinares entre Unidades Orgânicas da NOVA, com o objetivo de estimular a colaboração científica entre diferentes áreas do saber e potenciar sinergias internas. Estas iniciativas seguirão o modelo bem-sucedido das Ignition Grants for Interdisciplinary Research NOVA Santander, funcionando como financiamento semente para o desenvolvimento de ideias inovadoras, que possam evoluir para candidaturas a projetos competitivos a nível nacional e internacional. Esta linha de apoio contribuirá para fortalecer uma cultura de investigação colaborativa e transversal, alinhada com os grandes desafios sociais e com a missão global da Universidade.

Expansão dos programas doutorais internacionais (com cotutela), em colaboração com Universidades de topo, europeias e não europeias, em particular com a rede EUTOPIA.

NOVA Science Day

O NOVA Science Day é uma iniciativa emblemática no âmbito da Investigação de Excelência, Inovação e Projetos com Impacto, que celebra e dá visibilidade ao conhecimento produzido na Universidade NOVA de Lisboa.

¹ No orçamento de 2024 a NOVA recebeu mais 1,034 M€ devido a se ter incluído na distribuição os alunos de doutoramento, nunca tal tinha sido feito a nível da tutela. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/101-2024-855215460>



Este evento anual reúne investigadores, estudantes, parceiros institucionais e representantes da sociedade civil, promovendo a partilha de projetos científicos de vanguarda e o fortalecimento de redes de colaboração.

Proponho que o mesmo inclua palestras de alto nível com oradores de renome internacional, incluindo laureados com o Prémio Nobel,

ou outros prémios notáveis internacionais, que conferem prestígio e dimensão global ao evento. Quero afirmar o NOVA Science Day como uma plataforma de inspiração, reconhecimento e projeção da investigação desenvolvida na NOVA, reforçando o seu posicionamento como Universidade de investigação e inovação com impacto real na sociedade.

3.1.3 Inovação e Sociedade: a NOVA como Universidade de Impacto

Cada vez mais, o progresso exigirá uma articulação profunda entre educação, investigação e inovação, criando valor, promovendo a disseminação do conhecimento e reforçando as competências que fazem mover a sociedade. É na convergência destes pilares que se constrói a verdadeira sociedade do conhecimento, e a Universidade NOVA de Lisboa tem um papel determinante nesse caminho, ligando-se de forma ativa à sociedade, às empresas e ao setor público, com soluções assentes no saber e na ciência.

A NOVA tem registado progressos notáveis nos três pilares da sua missão: criação de saber, formação de excelência e ligação à sociedade. No entanto, no domínio da transferência de conhecimento e tecnologia, ponto de contacto direto com o mundo e motor de criação de valor para a comunidade, há ainda margem para crescer. Reforçar esta dimensão é essencial para afirmar a NOVA como uma Universidade aberta, colaborativa, ligada e com impacto real, capaz de responder aos grandes desafios do nosso tempo.

Neste contexto, a NOVA Impact através da Divisão de Inovação e Criação de Valor da Reitoria, tem-se afirmado como uma estrutura estratégica para o desenvolvimento do ecossistema de inovação e empreendedorismo da Universidade. Iniciativas como a NOVA Starters Academy, os NOVA imPACT! Challenges, o Circular in(NOVA)tion, o MOOC em Empreendedorismo e a Academia de Empreendedorismo envolveram milhares de participantes, promovendo a criação de solu-

ções transformadoras em áreas com impacto social e ambiental.

A NOVA atingiu 287 patentes ativas (70% internacionais) e 64 novos pedidos de patente, o número mais elevado desde 2005, posicionando-se em 2024 no 4.^o lugar ex aequo entre os principais requerentes portugueses de patentes europeias. A comunidade NOVA Spin-off® conta com 23 empresas, e os Laboratórios Colaborativos coordenados pela Universidade já geraram 190 empregos altamente qualificados.

Este percurso confirma o potencial da NOVA na valorização económica e social do conhecimento, mas é necessário ir mais longe na criação de alianças estruturadas entre a academia e o tecido empresarial, promovendo uma visão integrada que concilie a abordagem exploratória da investigação com a orientação para resultados valorizados pelo mercado. A crescente sofisticação científica e tecnológica de muitos setores, como a inteligência artificial, biotecnologia, economia azul e tecnologias digitais, representa uma oportunidade estratégica para uma colaboração mais madura e bidirecional.

Neste contexto, propõem-se as seguintes medidas para reforçar o papel da NOVA como Universidade de inovação aberta e com impacto real:



Consolidar o NOVA Impact Office como Estrutura Central de Apoio à Inovação, Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia

O NOVA Impact Office deve assumir um papel transversal e estratégico na valorização do conhecimento gerado na Universidade, funcionando como ponto de articulação entre investigadores, unidades orgânicas, empresas e sociedade. Para isso, é essencial reforçar a sua capacidade técnica e operacional, com equipas especializadas em valorização tecnológica, gestão de propriedade intelectual, scouting de inovação e apoio à negociação de parcerias e contratos de licenciamento. Este reforço permitirá uma maior eficiência na identificação de resultados com potencial de aplicação, na proteção legal de invenções e na ligação ao ecossistema empresarial, promovendo a criação de valor a partir da investigação desenvolvida na NOVA.

Criar um Fundo de Provas de Conceito, para Apoiar Tecnologias Emergentes com Potencial de Aplicação no Mercado

A transição do laboratório para o mercado exige apoio em fases críticas do processo de inovação. Um Fundo de Provas de Conceito permitiria financiar a maturação de tecnologias e ideias inovadoras com elevado potencial de impacto, mas que ainda carecem de validação funcional, prototipagem ou demonstração de viabilidade. Este fundo, gerido pela NOVA Impact, poderá ser alimentado por recursos próprios, fundos europeus ou investimento filantrópico, e destinar-se a equipas de investigação com projetos promissores, acelerando o seu percurso até à transferência de tecnologia, criação de *spin-offs* ou entrada no mercado.

Estabelecer Programas de Formação, Mentoria e Apoio à Criação de *Spin-offs*, Promovendo o Empreendedorismo Académico

A NOVA deve continuar a desenvolver percursos estruturados de apoio ao empreendedorismo académico, com formação prática, programas de pré-aceleração e acesso a redes de mentores e investidores. Estes programas devem estar acessíveis a estudantes, investigadores e docentes, e articular-se com iniciativas já em curso, como a NOVA Starters Academy, o MOOC em Empreendedorismo ou os NOVA impACT! Challenges. O objetivo é criar um ambiente propício à geração de ideias transformadoras, incentivando a criação de *spin-offs* baseadas em conhecimento e promovendo uma cultura de inovação transversal à Universidade.

Desenvolver Parcerias Estratégicas com Empresas, Autarquias e Organizações da Sociedade Civil

A presença da Universidade NOVA de Lisboa nos concelhos de Lisboa, Almada, Oeiras e Cascais constitui uma vantagem estratégica única no panorama do ensino superior nacional. Ao contrário de outras universidades que necessitam criar polos para se expandirem territorialmente, esta distribuição faz parte da própria identidade da NOVA.

Esta geografia intrínseca permite-nos afirmar uma presença ativa e equilibrada na Área Metropolitana de Lisboa, potenciando sinergias locais e regionais. É uma base privilegiada para desenvolver redes de inovação colaborativa com impacto real, sustentável e alinhado com as necessidades específicas de cada território.

Trata-se de uma característica distintiva da NOVA que deve ser reforçada e valorizada como motor de coesão, proximidade e modernidade.

Proponho o desenvolvimento de agendas partilhadas com empresas, autarquias, startups e organizações da sociedade civil, focadas em desafios concretos como a transição energética, saúde urbana, mobilidade sustentável e



educação digital. Estas parcerias devem materializar-se em projetos conjuntos, testbeds, Living Labs e programas de inovação aberta, com a NOVA a assumir um papel catalisador de soluções inovadoras, criação de valor e captação de talento.

Esta estratégia permitirá reforçar o papel da NOVA enquanto agente de inovação regional e nacional, contribuindo para o desenvolvimento inteligente e sustentável dos territórios em que se insere, suportado no conhecimento que cria e a sua capacidade de saber transformar.

Paralelamente, darei prioridade ao lançamento de cursos de formação avançada em propriedade intelectual, em parceria com o INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), o EPO (European Patent Office) e a WIPO (World Intellectual Property Organization). Estas formações visam capacitar a comunidade académica e os parceiros da NOVA para um ecossistema de inovação mais robusto, competitivo e orientado para a valorização do conhecimento.

3.2 Pilares da Organização

3.2.1 Valorização das Pessoas: Compromisso com quem faz a NOVA

Candidato-me para dar voz e valor a todas as pessoas que fazem a NOVA todos os dias, promovendo a qualidade de vida, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a progressão justa na carreira e a participação ativa na vida universitária. Acredito que o verdadeiro motor da transformação académica reside nas pessoas, estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão. Valorizar, cuidar e capacitar cada membro da comunidade NOVA é essencial para construir uma Universidade mais coesa, justa e preparada para os desafios do futuro.

Valorização Profissional, Desenvolvimento de Carreiras e Inclusão

A NOVA tem vindo a consolidar uma gestão estratégica dos seus recursos humanos, com foco no rejuvenescimento, qualificação e equilíbrio das suas equipas. Entre 2023 e 2024, registou-se um crescimento global de 4% no número de trabalhadores. O pessoal técnico, administrativo e de gestão cresceu 9%, destacando-se o rejuvenescimento: a percentagem de trabalhadores com menos de 34 anos subiu de 20% (2019) para 29% (2024), enquanto

os com 55 ou mais anos desceram de 25% para 16%. Em paralelo, a qualificação aumentou, com 75% a deter formação superior em 2024 (face a 62% em 2019).

No plano docente, os professores catedráticos e associados representam agora 53% da carreira, e 14% têm 34 anos ou menos. A paridade de género aproxima-se, com uma diferença de apenas 4 pontos percentuais. A transição para o regime fundacional conferiu maior agilidade, com 85% do PTAG abrangido pelo regime de direito privado.

A NOVA deve ser um espaço de crescimento e realização para toda a sua comunidade. Assumo o compromisso de:

- Reforçar os concursos de progressão, garantindo transparência, mérito e estabilidade nas carreiras docentes, técnicas e científicas;
- Promover formação contínua nas áreas da inovação pedagógica, competências digitais, liderança académica e gestão científica;
- Criar mecanismos de reconhecimento do mérito pedagógico e de envolvimento académico, incentivando o compromisso com a missão institucional;



- Estimular mobilidade nacional e internacional de docentes e investigadores, enriquecendo os percursos profissionais e a diversidade institucional.

No que respeita aos investigadores, é fundamental garantir condições de carreira científica dignas, estáveis e alinhadas com o mérito, combatendo a precariedade e criando reais oportunidades de progressão. Para isso, propõe-se o desenvolvimento de programas de mentoria, capacitação em liderança científica e incentivos à ciência aberta, à interdisciplinaridade e ao impacto social.

O programa FCT-Tenure constituiu um marco decisivo nesta transformação, permitindo às instituições de ensino superior planear contratações permanentes com base nas suas estratégias científicas. A Universidade NOVA de Lisboa obteve um desempenho notável neste concurso: das 1 100 posições selecionadas para financiamento, foram atribuídas 228 posições permanentes à NOVA (20,7%), 100 para a carreira docente e 128 para a carreira de investigação (56,1%).

Com uma taxa de sucesso global de 87%, muito acima da média nacional (50%), a NOVA foi a Universidade portuguesa com maior número de vagas aprovadas. Este resultado reforça a sua capacidade de atrair e reter talento científico, consolidar equipas de investigação de excelência e garantir maior autonomia na definição do seu futuro académico. Trata-se de uma conquista estratégica que posiciona a NOVA como uma instituição que valoriza os seus investigadores e aposta num ecossistema científico estável, competitivo e sustentável.

Para os estudantes, assegurarei uma política sólida de apoios sociais, saúde mental, formação transversal, mentoria e empregabilidade, com gabinetes de carreiras ativos e plataformas de estágios. A sua participação será estimulada em espaços de escuta e cocriação, num ambiente universitário que integre cultura, desporto e cidadania no percurso académico.

O pessoal técnico, administrativo e de gestão desempenha um papel essencial no funcionamento diário e no cumprimento da missão da

Universidade NOVA de Lisboa. Contudo, têm sido manifestadas preocupações legítimas relativamente à equidade, à transparência dos processos avaliativos, às condições de trabalho e à valorização profissional.

Com base nestes sinais, proponho a implementação de um programa integrado de formação e requalificação contínua, alinhado com as exigências da transformação digital e com os desafios crescentes da gestão universitária. Este programa incluirá percursos de valorização profissional definidos por critérios claros e justos, bem como mecanismos efetivos de reconhecimento, incluindo:

- Prémios de desempenho para avaliações classificadas como “Relevante” ou “Excelente”, aplicáveis de forma equitativa a todas as Unidades Orgânicas, com base num limite orçamental previamente definido;
- Avaliação 360 graus, promovendo a justiça e a responsabilização dos avaliadores, incluindo a avaliação pelos pares;
- Avaliação anual obrigatória para trabalhadores em regime privado, a par da atualização dos regulamentos de avaliação pública (SIADAP), que deverá ser adaptada ao contexto universitário;
- Vinculação da avaliação ao mapa estratégico da Universidade, garantindo que os objetivos individuais estão alinhados com os objetivos institucionais;
- Equidade salarial e de avaliação entre regimes público e privado e entre Entidades Constitutivas, assegurando que funções e responsabilidades semelhantes correspondem a remunerações e critérios comparáveis.

Estes pontos refletem a necessidade de maior uniformização e justiça interna na NOVA. Defendo uma abordagem que valorize o PTAG como parte integrante da comunidade académica, promovendo uma cultura de motivação, reconhecimento e equidade, indispensável para que todos contribuam para uma Universidade mais forte, eficiente e coesa.



Medidas de Conciliação: Licença de Parentalidade

Propõe-se a implementação de um regime de dispensa parcial de serviço docente após a licença de parentalidade, inspirado na prática do Instituto Superior Técnico¹. Esta medida visa garantir uma reintegração mais equilibrada e saudável, com impacto positivo na qualidade de vida, desempenho profissional e parentalidade ativa. Será especialmente relevante para jovens docentes e investigadores, sendo aplica-

da com flexibilidade e respeito pelas especificidades das Unidades Orgânicas. É uma medida concreta de uma NOVA mais humana, inclusiva e sensível às diferentes etapas da vida.

Este compromisso com a valorização das pessoas reflete o meu lema: uma Universidade de todos, com todos e para todos.

Porque só com uma comunidade respeitada, motivada e cuidada, podemos construir uma NOVA mais forte, mais humana e mais preparada para liderar o futuro.

3.2.2 Compromisso da Reitoria com o Património e Infraestruturas da NOVA

A modernização, requalificação e expansão das infraestruturas da Universidade NOVA de Lisboa são condições essenciais para assegurar ambientes de excelência para o ensino, a investigação, a inovação e a qualidade de vida da comunidade académica. Esta ambição deve ser concretizada com base numa visão integrada do território universitário, valorizando de forma estratégica o património edificado e criando condições que respondam aos desafios atuais e futuros da Universidade.

É fundamental que a NOVA disponha de um plano sistemático de manutenção, reabilitação e nova construção, que permita antecipar necessidades, garantir a qualidade e funcionalidade dos espaços e estar sempre preparada para aproveitar oportunidades de financiamento, tanto a nível nacional como europeu. A capacidade de resposta célere e coordenada a linhas de apoio é, hoje, uma vantagem competitiva crítica para a concretização de projetos de grande impacto.

Neste contexto, o Plano Geral de Valorização de Ativos Imobilizados 2020–2030 (PGVAI) assume um papel central. Este documento estratégico reafirma o compromisso da NOVA com a valorização, requalificação e boa gestão do seu património, posicionando as infraestruturas como alavanca do desenvolvimento insti-

tucional e como parte integrante da sua missão de Universidade global, cívica e sem fronteiras.

O futuro da NOVA exige, por isso, um olhar renovado sobre os seus *campi* e espaços físicos, que, pela sua dispersão geográfica, exigem uma gestão coordenada e uma estratégia clara de articulação e investimento. A obsolescência de parte das instalações, a subutilização de alguns ativos e as novas exigências em termos de sustentabilidade, acessibilidade e inovação tecnológica impõem uma atuação integrada, sustentada e com visão de futuro.

Requalificar o espaço universitário é também afirmar a NOVA como uma Universidade que investe na qualidade das suas condições de trabalho e aprendizagem, na atratividade internacional e no fortalecimento do seu impacto territorial e social.

Plano Geral de Valorização de Ativos Imobilizados

A valorização e modernização das infraestruturas da Universidade NOVA de Lisboa são fundamentais para garantir condições de excelência para o ensino, investigação, inovação e qualidade de vida da comunidade académica. No âmbito do meu mandato, darei continuidade e novo impulso ao Plano Geral de Valorização de Ativos Imobilizados, articulando-o com a reformulação do Plano Estratégico

¹ <https://tecnico.ulisboa.pt/pt/noticias/campus-e-comunidade/tecnico-prolonga-dispensa-de-servico-docente-a-professores-depois-da-licenca-de-parentalidade/>



da NOVA e com uma visão sustentável, coordenada e centrada nas pessoas.

Será dada prioridade à requalificação dos edifícios mais críticos, como os da NOVA FCT e NOVA FCSH, assegurando condições dignas e modernas de trabalho e aprendizagem. Concluiremos as fases pendentes de expansão e reabilitação nos campi de Campolide, Almada e Carcavelos, com foco na eficiência energética, acessibilidade e infraestrutura digital, tirando partido do financiamento do PRR e Portugal 2030.

Simultaneamente, avançaremos com a expansão estratégica dos polos universitários, consolidando a presença da NOVA em quatro territórios-chave:

- Em Almada, com a requalificação da NOVA FCT, novas residências e o desenvolvimento do Innovation District;
- Em Campolide, com a construção do novo edifício da NOVA FCSH e a requalificação urbana do campus;
- Em Carcavelos/Cascais, com a instalação da NMS e da NOVA School of Law, o reforço do ecossistema da NOVA SBE e as atividades relacionadas com a Engenharia Aeroespacial da NOVA FCT;
- Em Oeiras, com a concretização do novo Campus da NOVA IMS e do Campus de Ciências da Vida, que acolherá o NOVA Institute for Medical Systems Biology (NIMSB).

A gestão patrimonial será conduzida com rigor, transparência e visão estratégica, promovendo a autonomia financeira, a sustentabilidade ambiental e a abertura dos campi à sociedade.

Creches Universitárias: Conciliação e Inclusão

No quadro de uma Universidade mais inclusiva, sustentável e atenta às necessidades reais da sua comunidade, propõe-se a criação de creches universitárias nos principais campi da NOVA, à semelhança do modelo já implementado com sucesso na NOVA FCT. Estas

estruturas destinam-se a apoiar estudantes, docentes, investigadores e técnicos, promovendo a conciliação entre vida académica, profissional e familiar, e contribuindo para um ambiente universitário mais equilibrado, saudável e humano.

O acesso a creches é hoje um fator crítico para a qualidade de vida psicológica e emocional das famílias, impactando diretamente na saúde mental, na produtividade e na qualidade de vida dos membros da comunidade académica. A sua ausência gera stress, dificuldades logísticas e, muitas vezes, limita a participação plena na vida académica e científica, sobretudo por parte das mulheres. Garantir uma resposta acessível e de qualidade neste domínio é, por isso, uma medida concreta de inclusão e igualdade de oportunidades.

Estas creches poderão ser desenvolvidas em parceria com autarquias, IPSS e outras entidades locais, reforçando a ligação da Universidade ao território e potenciando modelos de gestão partilhada. Além do apoio direto às famílias, estas estruturas poderão ainda integrar-se em projetos pedagógicos, estágios e investigação aplicada, em articulação com áreas como educação, psicologia, saúde pública e ciências sociais.

A criação de creches universitárias insere-se numa visão integrada de promoção da qualidade de vida, de estilos de vida saudáveis e de maior eficiência organizacional, contribuindo para uma NOVA mais coesa, solidária e capaz de responder aos desafios de uma academia moderna e plural. Trata-se de um investimento com retorno direto na motivação, continuidades nos estudos e desempenho da comunidade universitária, e, acima de tudo, numa Universidade mais justa, atenta e comprometida com quem nela vive e trabalha.

Alojamento Estudantil

No âmbito do Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior (PNAES)¹, instrumento essencial para combater o défice habitacional que afeta os estudantes deslocados,

¹ https://pnaes.pt/wp-content/uploads/2023/09/Brochura_PNAES_082023.pdf



a Universidade NOVA de Lisboa tem vindo a mobilizar projetos de construção e requalificação de residências nos seus principais campi, com apoio do PRR e em articulação com autarquias e entidades parceiras. O objetivo é garantir alojamento acessível, digno e sustentável, reforçando a atratividade e inclusão da NOVA, e assegurando que nenhum estudante é impedido de estudar por falta de condições habitacionais.

O combate ao défice de alojamento estudantil será uma prioridade absoluta do meu mandato, assumindo um papel central na estratégia de valorização da experiência académica e da atratividade internacional da Universidade NOVA de Lisboa. Mais do que uma resposta funcional, a habitação deve ser pensada como parte de um ambiente universitário completo, articulando espaços residenciais com zonas de estudo, alimentação e prática desportiva, promovendo qualidade de vida, integração e sucesso académico.

Atualmente, a NOVA acolhe 6 783 estudantes deslocados, dos quais 950 são bolseiros e 967 são estudantes Erasmus (dados do ano letivo 2024/25). No entanto, a oferta atual é de apenas 609 camas, o que representa uma resposta claramente insuficiente. Mesmo com o aumento previsto até 2026, que elevará a oferta para 1 398 camas, a cobertura continuará limitada a cerca de 20% dos estudantes deslocados. Esta situação é insustentável para uma Universidade que pretende afirmar-se como referência europeia e internacional e que ambiciona atrair cada vez mais talento nacional e em particular estudantes internacionais.

Assim, proponho uma estratégia ambiciosa e articulada de requalificação e expansão da oferta residencial, liderada pelos Serviços de Ação Social da NOVA (SASNOVA), mas com forte envolvimento das Unidades Orgânicas e dos municípios onde a NOVA está instalada. Neste contexto, ter em conta que estão em curso projetos estruturantes em regime DBFO (*Design, Build, Finance and Operate*) nos campi de Carcavelos e Caparica, bem como parcerias com autarquias, nomeadamente

os municípios de Cascais e Amadora que se têm revelado aliados estratégicos nesta missão. Aqui, devo referir que a NOVA tem uma relação excelente com os 4 municípios tendo eu própria verificado isso no âmbito de várias reuniões que tive com todos os Presidentes de Câmara.

Além da reabilitação de infraestruturas existentes, estão também previstas novas construções promovidas pelas Unidades Orgânicas, com destaque para a residência com 122 camas no Campus de Carcavelos e para uma nova residência com 202 camas no Campus da Caparica, financiada através do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR).

Conduzirei todo este plano de expansão, com base em modelos de negócio sustentáveis, diversos e inovadores, adaptados às características e potencial de cada território. A articulação com os municípios onde a NOVA está presente, Lisboa, Almada, Cascais, Oeiras, será fundamental para criar soluções conjuntas e viáveis, aproveitando sinergias locais e fundos de financiamento disponíveis. O meu compromisso é mais do que duplicar a oferta atual prevista

Assumo, por isso, como um dos compromissos centrais da minha ação, garantir uma oferta de alojamento estudantil digna, acessível e integrada, compatível com a reputação académica da NOVA e com a sua ambição de ser uma Universidade cívica, global e acolhedora para todos. Uma Universidade onde a habitação digna seja um direito garantido e um suporte essencial ao sucesso académico.

Para além da construção e requalificação de residências universitárias, a NOVA tem vindo a apostar em modelos alternativos e inovadores de alojamento acessível, alinhados com a sua missão de inovação social e responsabilidade institucional. Um dos projetos mais emblemáticos nesta área é a Rede 1/4 (www.redeumquarto.pt), lançada recentemente com o objetivo de mobilizar quartos disponíveis em casas de famílias, instituições e outros anfitriões, criando uma resposta complementar e de proximidade às necessidades dos estudan-



tes deslocados e cujo regulamento foi publicado em Diário da República¹.

Assente numa plataforma digital inovadora, com lançamento alargado previsto para 2025, o programa facilita o arrendamento formal, seguro e com benefícios fiscais para os anfitriões (incluindo isenção de IRS), e permite também soluções solidárias, como o comodato em troca de companhia ou apoio leve. A Rede 1/4 integra-se numa lógica de proximidade intergeracional e envolvimento comunitário, contribuindo para a qualidade de vida, a integração e o sucesso académico dos estudantes.

Este projeto é desenvolvido com o apoio das Unidades Orgânicas da NOVA, Câmaras Municipais, IPSS e outros parceiros locais, num modelo de governação partilhada e de articulação com os territórios. Até 2026/27, prevê-se a disponibilização de mais de 1600 camas, ampliando significativamente a capacidade de acolhimento da NOVA com uma lógica inclusiva, flexível e sustentável.

Será lançada uma plataforma digital mais robusta e sofisticada, que funcionará como sistema de gestão e interligação entre anfitriões (particulares, instituições e estruturas da própria NOVA) e estudantes, integrando algoritmos de correspondência e inteligência artificial para facilitar matchings eficientes, seguros e ajustados às necessidades de ambas as partes.

A Rede 1/4² representa uma aposta estratégica da NOVA numa Universidade mais próxima, solidária e inovadora, que responde ao desafio do alojamento com criatividade, inteligência digital e compromisso social, consolidando o seu papel como referência na implementação de soluções sustentáveis e centradas nas pessoas.

Como já referi no âmbito do meu mandato, assumo como prioridade o reforço da ação social no ensino superior, com especial foco nos domínios do alojamento e das refeições acessíveis, reconhecendo que estes são fatores determinantes para garantir igualdade de oportunidades, sucesso académico e coesão social. Apesar de estas matérias não dependerem ex-

clusivamente da Universidade NOVA de Lisboa, comprometo-me a trabalhar de forma próxima e estratégica com a tutela, mobilizando a minha experiência governativa para influenciar positivamente a revisão do quadro legal e financeiro que regula esta área.

A ação social continua hoje a reger-se pelo Decreto-Lei n.º 129/93, um diploma claramente desatualizado face às exigências contemporâneas da vida académica. A sua revisão é urgente, começando pela atualização dos valores dos complementos de alojamento para estudantes bolseiros, a criação de mecanismos flexíveis para parcerias público-privadas e com autarquias, e a aceleração dos processos ligados ao PNAES, assegurando o cumprimento dos prazos de execução e evitando o desperdício de recursos.

Também na área da alimentação, será essencial rever os valores de comparticipação do Estado por refeição social, garantindo a sustentabilidade dos serviços e a qualidade nutricional da oferta. Defendo ainda a criação de um programa nacional de modernização das cantinas universitárias, que permita adequar as infraestruturas às novas exigências alimentares, ambientais e pedagógicas.

Neste processo, a NOVA estará ativamente envolvida como proponente, parceira e voz institucional comprometida, colocando ao serviço da ação social não só a sua experiência, mas também a sua capacidade de proposta, inovação e articulação interinstitucional. Porque ser uma Universidade inclusiva é também garantir que nenhum estudante deixa de estudar por falta de condições de vida dignas.

¹ Despacho n.º 15184/2024, DR, 2ª série, N.º 251, de 27-12-2024.

² <https://www.redeumquarto.pt>



3.2.3 Governação

O Contexto Nacional e o Papel da Governação da NOVA

O Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, aprovado pela Lei n.º 62/2007 e que deveria ter sido revisto passados 5 anos, tem-se mantido inalterado ao longo destes 15 anos. O XXIII Governo Institucional iniciou essa revisão tendo o Governo seguinte submetido ao parlamento em março de 2025 uma proposta de revisão. Tal revisão deve-se sobretudo à evolução das missões das Universidades, ensino, investigação, inovação e ligação à sociedade; a crescente complexidade na gestão, com especial destaque para as instituições fundacionais e a necessidade de se reforçar a autonomia e flexibilidade da governação universitária.

Assim, é crucial que a Universidade NOVA de Lisboa assuma um papel ativo, informado e estratégico na discussão que se vai seguir, sendo fundamental defender princípios estruturantes para o bom funcionamento e governação das Universidades públicas, em particular o reforço da autonomia institucional, orçamental, financeira, patrimonial e de gestão, pilares fundamentais para o desenvolvimento sustentável das instituições com estatuto fundacional, como é o caso da NOVA.

Outro aspeto essencial prende-se com a composição e papel do Conselho Geral, órgão com funções cruciais de fiscalização e decisão estratégica, cuja representatividade e envolvimento devem ser plenamente valorizados.

Face às possíveis implicações da revisão do RJIES, será indispensável que a NOVA defina, de forma clara, um modelo de governação moderno, ágil e descentralizado, que valorize a diversidade da sua estrutura interna e promova uma atuação mais próxima das unidades orgânicas. O atual modelo mostra sinais de centralização excessiva, que limita a autonomia efetiva, dificultando a sua capacidade de resposta e inovação num ambiente altamente competitivo.

A reivindicação por maior autonomia das UO não é nova, mas torna-se ainda mais premente num contexto em que a responsabilização pela execução de missões estratégicas tem aumentado. As medidas adotadas até hoje revelaram-se insuficientes ou desajustadas à complexidade da realidade universitária contemporânea.

Do ponto de vista estratégico, importa também reafirmar com clareza a identidade institucional da NOVA como Universidade de investigação, sem descurar o compromisso com um ensino de excelência e com a capacitação de cidadãos críticos, informados e comprometidos com o futuro da sociedade.

Neste contexto pretendo promover as seguintes iniciativas:

- A revisão do Plano Estratégico 2020-2030 da Universidade NOVA de forma a ajustar aos desafios atuais e às profundas transformações que marcam o ensino superior a nível nacional e internacional. Esta revisão deve assentar num processo de planeamento estruturado, participado e orientado para o futuro, que clarifique as prioridades da Universidade, estabeleça metas mensuráveis e alinhe os objetivos estratégicos da Reitoria com os das suas unidades orgânicas. Um plano eficaz deve permitir à NOVA antecipar cenários, otimizar recursos, definir e monitorizar indicadores de desempenho e, sobretudo, reforçar a sua identidade como Universidade de investigação, de excelência no ensino e de impacto na sociedade. Rever o plano estratégico da NOVA é, por isso, mais do que um exercício técnico ou formal: é uma oportunidade para fortalecer a coesão interna, promover a participação ativa da comunidade académica, e garantir que a Universidade responde com ambição, rigor e visão ao papel que lhe cabe no século XXI. Um plano robusto e partilhado permitirá transformar a ação interna com maior eficácia, e projetar,



com credibilidade e consistência, a missão da NOVA no espaço nacional e europeu.

- A descentralização, delegação e simplificação de processos devem ser eixos estruturantes da governação da Universidade NOVA de Lisboa, permitindo reforçar a autonomia das unidades orgânicas, acelerar a tomada de decisão e promover uma gestão mais próxima das realidades locais. Ao reduzir a sobrecarga dos serviços centrais, a NOVA poderá focar-se melhor na coordenação estratégica e na criação de valor institucional. Proponho, por isso, a consagração do princípio da subsidiariedade nos estatutos e regulamentos: todas as decisões que possam ser eficazmente tomadas ao nível das UO não devem ser centralizadas. Este princípio permitirá uma governação mais eficiente, participativa e adaptada à diversidade da Universidade. Esta descentralização deve ser acompanhada de simplificação administrativa, digitalização de processos e valorização dos serviços técnicos das UO, assegurando celeridade, responsabilidade e coerência institucional. A NOVA tem assim a oportunidade de se afirmar como exemplo de uma Universidade moderna, flexível e coesa.

Proposta de Modelo de Governação

A governação das Universidades é uma questão multifacetada que envolve diversas estratégias e soluções orientadas para o reforço da eficácia institucional, da responsabilidade e da sustentabilidade.

As tendências atuais na governação universitária evidenciam uma evolução no sentido de uma maior transparência, de modelos de governação partilhada e da integração de práticas sustentáveis.

Uma das estratégias mais relevantes é a implementação de modelos de governação partilhada. Esta abordagem distribui responsabilidades entre os vários órgãos universitários, promovendo um ambiente colaborativo que re-

força a responsabilização e melhora os processos de tomada de decisão.

Os estatutos da Universidade NOVA de Lisboa foram publicados em 2020 estando prevista a sua revisão passados quatro anos por iniciativa do Reitor ou de qualquer membro do Conselho Geral. Assim para além da revisão que acho necessária, proponho deste já, embora tal não esteja previsto nos atuais estatutos da Universidade NOVA de Lisboa, a criação de um Senado Universitário, como órgão colegial de natureza consultiva e estratégica, com o objetivo de reforçar a coesão interna, a visão partilhada e a qualidade do processo de tomada de decisão.

O RJIES permite expressamente, no seu artigo 100.º, n.º 2, a criação de órgãos adicionais, nomeadamente senados académicos, desde que previstos nos estatutos da instituição.

A NOVA, sendo uma Universidade com identidade plural, fortemente interdisciplinar e composta por unidades orgânicas com grande diversidade, beneficiaria significativamente da existência de um órgão integrador, representativo e articulador, capaz de promover a convergência académica e o debate informado sobre os grandes temas institucionais.

Considero assim que devem ser apoiadas as seguintes iniciativas:

- A revisão dos Estatutos da Universidade NOVA de Lisboa representa uma oportunidade fundamental para aperfeiçoar o modelo de governação da instituição, tornando-o mais adaptado aos desafios contemporâneos do ensino superior e mais alinhado com a identidade fundacional da NOVA. Este processo deve ser conduzido com transparência, participação e sentido estratégico, num quadro de colaboração próxima com os órgãos de governo, as direções das unidades orgânicas e os diversos segmentos da comunidade académica. O objetivo é reforçar a eficácia institucional, a coesão interna e a clareza das relações entre os diferentes níveis da estrutura universitária. A experiência acumulada nos últimos anos demonstra

que as faculdades, escolas e institutos da NOVA são pilares fundamentais da sua dinâmica académica e científica. A sua autonomia responsável, articulada com uma visão global e partilhada, tem sido determinante para o prestígio nacional e internacional da Universidade. Assim, a revisão estatutária deve consolidar um modelo mais descentralizado, colaborativo e transparente, capaz de potenciar as especificidades das unidades orgânicas, promovendo simultaneamente a unidade estratégica da NOVA enquanto Universidade de investigação, inovação e impacto social.

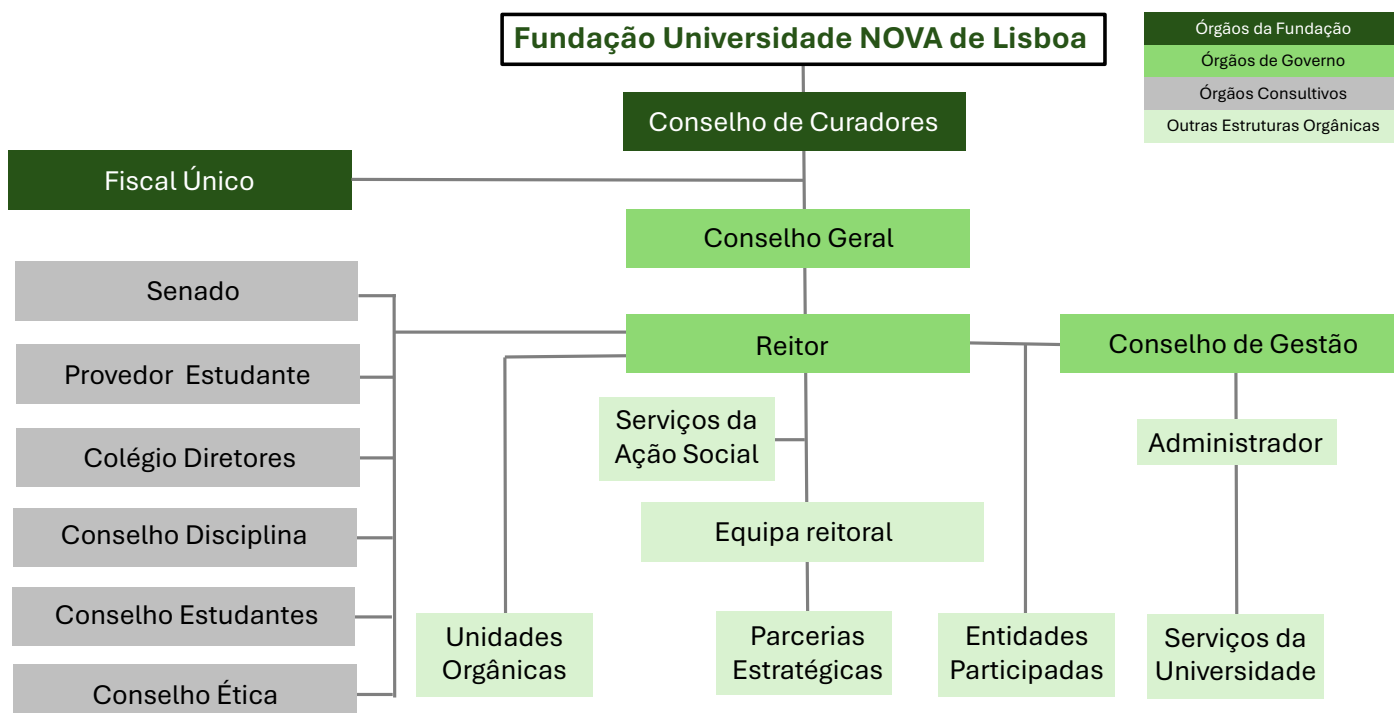
- A criação de um Senado será um instrumento de reforço democrático, de aproximação entre órgãos centrais e escolas, e de promoção de uma cultura académica colaborativa e estratégica. Será também um sinal claro de modernização institucional e alinhamento com boas práticas europeias. Num tempo de fragmentação e desafios globais, precisamos de mais diálogo, mais articulação e mais visão partilhada. A criação do Senado da

Universidade NOVA de Lisboa será um passo nesse caminho. Na Fig. 5 apresento o organigrama adaptado dos estatutos da NOVA assim como a inclusão de alguns órgãos universitários entretanto criados (existentes em <https://www.unl.pt>), incluindo o Senado Universitário.

Capacitação dos Serviços Administrativos e Valorização dos Recursos Humanos com Recurso à Inteligência Artificial

A transformação digital no ensino superior não pode limitar-se às áreas do ensino e da investigação, deve estender-se à forma como as instituições organizam, simplificam e valorizam os seus serviços administrativos. Na Universidade NOVA de Lisboa, onde coexistem várias unidades com culturas organizacionais distintas, é essencial investir numa administração moderna, eficiente e inclusiva, capaz de acompanhar a complexidade crescente das exigências regulatórias, financeiras e de gestão.

Fig. 5 Organigrama proposto para a Universidade NOVA de Lisboa.





Neste contexto, a Inteligência Artificial oferece um conjunto de ferramentas inovadoras com grande potencial para automatizar tarefas repetitivas, simplificar processos e apoiar a tomada de decisão suportada em dados. No entanto, a verdadeira transformação só será possível se este processo valorizar e capacitar as pessoas, promovendo o envolvimento ativo dos recursos humanos da Universidade.

A IA deve ser vista como um apoio ao trabalho humano, e não um substituto, potenciando o talento técnico e promovendo melhores condições de trabalho, libertando tempo para tarefas de maior valor acrescentado e promovendo uma cultura organizacional mais ágil e estratégica.

Este esforço será desenvolvido em estreita articulação com a NOVA IMS, unidade orgânica da Universidade com reconhecida liderança científica e técnica nas áreas da gestão de informação, ciência de dados e inteligência artificial, promovendo uma abordagem colaborativa e aplicada à realidade institucional.

Assim, o meu compromisso é o de serem desenvolvidas as seguintes iniciativas:

- Implementar soluções de Inteligência Artificial assistida nos serviços administrativos, promovendo a introdução progressiva de assistentes virtuais e chatbots para apoio imediato a estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão. Serão também adotadas ferramentas de triagem e priorização automática de pedidos, permitindo libertar os serviços para tarefas de maior valor acrescentado. Em paralelo, desenvolver-se-ão projetos-piloto com análise preditiva em áreas como admissões, candidaturas ou planeamento de recursos, reforçando a eficiência e a capacidade de resposta institucional.
- A criação de um Laboratório de Inovação Administrativa na Universidade NOVA de Lisboa essencial para impulsionar a modernização e a eficiência dos serviços. Este laboratório contará com uma equipa multidisciplinar, envolvendo áreas co-

mo administração, tecnologia, recursos humanos e unidades orgânicas, dedicada à experimentação de soluções digitais, avaliação de impacto e produção de boas práticas replicáveis. Funcionará como uma plataforma de teste e disseminação de tecnologias emergentes e de novas metodologias de gestão administrativa, promovendo uma cultura de inovação aplicada. Associado a este esforço, será implementado um plano de formação contínua em Inteligência Artificial aplicada à administração universitária, dirigido a técnicos e dirigentes, com foco em literacia digital, automação de processos, análise de dados e ética. A formação será adaptada às várias áreas funcionais, com metodologias práticas, certificação de competências e acesso a tutoriais e materiais de apoio. Paralelamente, será promovido o desenvolvimento de *dashboards* e ferramentas de apoio à decisão, através da implementação de plataformas como Power BI ou Tableau, permitindo monitorizar o desempenho dos serviços, tempos de resposta e indicadores de qualidade, ao serviço de uma gestão baseada em dados e orientada para resultados.

- Comprometo-me com a promoção de uma cultura de inovação centrada nas pessoas, valorizando o papel ativo dos seus técnicos e dirigentes na transformação institucional. Será criado um programa de “embaixadores digitais”, composto por colaboradores com formação especializada, que atuarão como facilitadores da mudança nas diversas unidades, apoiando a adoção de novas ferramentas e metodologias. Serão também lançados desafios internos de inovação administrativa, como hackathons e prémios de boas práticas, com o objetivo de incentivar propostas que simplifiquem os processos e melhorem a qualidade dos serviços através da utilização de tecnologias digitais. Em todas as iniciativas, será garantido que as soluções tecnológicas adotadas



respeitam o princípio da valorização dos recursos humanos, promovendo a qualidade de vida, o reconhecimento profissional e a motivação das equipas técnicas e administrativas.

Assim, num contexto nacional marcado por uma crescente exigência em termos de eficiência, autonomia e transparência nas instituições de ensino superior, a Universidade NOVA de Lisboa deve afirmar-se como modelo de governação moderna, estratégica e centrada nas pessoas.

O novo modelo de governação proposto, baseado em descentralização inteligente, reforço dos órgãos colegiais e partilha de responsabilidades, procura garantir maior agilidade nas decisões, maior envolvimento da comunidade académica e melhor articulação entre as diferentes unidades da NOVA. Esta abordagem assenta numa lógica de subsidiariedade e coesão institucional, valorizando a diversidade das unidades orgânicas e promovendo o seu alinhamento com a missão global da Universidade.

Neste caminho, a capacitação dos serviços administrativos e a valorização dos recursos humanos, incluindo o recurso à Inteligência Artificial, constituem pilares fundamentais de uma administração mais eficiente, próxima e preparada para os desafios do futuro. As iniciativas propostas permitirão modernizar os processos, qualificar equipas, simplificar fluxos de trabalho e apoiar a decisão com base em dados, sem nunca perder de vista o papel central das pessoas no funcionamento da Universidade.

Com estas iniciativas, pretendo posicionar a Reitoria como um catalisador da coesão e da convergência estratégica, apoiando projetos transversais e promovendo iniciativas “bottom-up” que emergem da criatividade, do conhecimento e da ambição das nossas unidades académicas e centros de investigação. A Reitoria deve ser, cada vez mais, um espaço ao serviço da Universidade, que ouve, agrega e mobiliza. Um centro de dinamização institucional, que contribua para tornar a NOVA mais articulada, mais participativa e mais orientada para o futuro.

Um Novo Conceito para o Modelo de Financiamento

No que respeita ao financiamento, defendo a evolução para um modelo mais transparente, participativo e alinhado com os princípios estratégicos da Universidade. Reconhecendo a complexidade e sensibilidade deste tema, importa sublinhar que a fórmula definida pela tutela continuará a ser a base do processo de alocação orçamental, sendo, no entanto, essencial que a sua aplicação tenha em conta as diferentes realidades, missões e estágios de desenvolvimento das Unidades Orgânicas da NOVA.

A atual abordagem, ainda que tecnicamente fundamentada, pode beneficiar de um reforço no seu carácter estratégico, promovendo uma utilização dos recursos que vá além do exercício técnico e que esteja alinhada com prioridades comuns e metas concretas, definidas em articulação com cada Unidade Orgânica.

O objetivo é construir um processo orçamental que seja mais claro, sustentado em indicadores objetivos, e periodicamente revisto com espaço para melhoria contínua. Ferramentas de apoio à decisão, como *dashboards*, simulações e relatórios, deverão estar acessíveis aos dirigentes, promovendo uma gestão mais informada, colaborativa e partilhada.

Esta abordagem visa fomentar uma cultura de maior responsabilização institucional e compromisso mútuo entre a Reitoria e as Unidades Orgânicas, reconhecendo o valor de cada uma, bem como o seu contributo único para a missão da Universidade.

Acredito que uma governação que escuta, envolve e simplifica é o alicerce para uma NOVA mais coesa, mais eficiente e estrategicamente posicionada. É neste espírito de confiança mútua e de gestão partilhada que proponho um modelo de universidade participativa na construção, estratégica na gestão e ambiciosa na visão de futuro.

Juntos, construiremos uma NOVA mais sólida, sustentável e verdadeiramente integrada.

3.3 Áreas Estratégicas Transversais

3.3.1 Sustentabilidade como Pilar Estratégico da NOVA

A sustentabilidade é hoje um dos pilares centrais da estratégia da Universidade NOVA de Lisboa. Desde 2020, a NOVA tem vindo a consolidar a sua atuação nesta área através do mapeamento interno, da definição de políticas dedicadas e da participação ativa em rankings internacionais, como o THE Impact Rankings e o GreenMetric. A sua trajetória foi reforçada com a publicação dos relatórios Sustainability at NOVA – Facts and Figures (edições de 2021¹ e 2023²), que apresentam indicadores de desempenho e iniciativas concretas nas dimensões ambiental, social e institucional. Estes documentos são testemunho do compromisso da NOVA com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e da sua transição de uma Universidade que apoia a sustentabilidade para uma Universidade que lidera e implementa a mudança.

A NOVA tem desenvolvido um modelo de governação robusto nesta área, com equipas de trabalho dedicadas, como o NOVA Zero Waste e o NOVA Green Labs, envolvendo todas as Unidades Orgânicas. Em 2023, foi iniciado o projeto estratégico Route Zero, financiado pelo Fundo Ambiental, com o objetivo de alcançar a neutralidade carbónica e a resiliência climática até 2040. Também nesse ano, a NOVA liderou a criação da SDSN Portugal (rede nacional da Sustainable Development Solutions Network das Nações Unidas), consolidando o seu papel de liderança na promoção de soluções para os desafios globais do desenvolvimento sustentável.

A NOVA assume a sustentabilidade como um valor transversal a toda a sua missão, ensino, investigação, inovação, gestão e relação com a sociedade. Apesar dos avanços, é necessário um maior envolvimento e sensibilização interna da comunidade académica para estas

práticas. Os relatórios de sustentabilidade são fundamentais para reforçar essa consciência, mostrando o que já foi alcançado e os caminhos a seguir, mas agora é preciso mais.

Com esta base sólida, o próximo ciclo estratégico deve centrar-se em três eixos: acelerar a transformação ecológica dos *campi* e edifícios; aprofundar a integração dos ODS na investigação e no ensino; e reforçar o impacto social da Universidade, promovendo a equidade, a qualidade de vida e a coesão territorial.

A sustentabilidade não é apenas uma responsabilidade ética, é uma oportunidade estratégica para a NOVA liderar com visão, ciência e compromisso cívico.

Sustentabilidade Ambiental

A NOVA continuará a investir no fortalecimento da sua liderança científica na área da sustentabilidade, promovendo projetos interdisciplinares em domínios como o clima, a energia, a biodiversidade, os oceanos e as cidades sustentáveis. Esta estratégia será acompanhada por medidas concretas de transformação dos seus *campi*, nomeadamente a instalação progressiva de sistemas de autoprodução de energia renovável, com destaque para os sistemas fotovoltaicos, a reabilitação energética dos edifícios com foco na eficiência térmica, conforto ambiental e acessibilidade, e a implementação de políticas de compras sustentáveis, gestão de resíduos e mobilidade verde. No que respeita à requalificação do património edificado, a Universidade adotará uma abordagem integrada, promovendo a eficiência energética e hídrica, a transição para fontes renováveis e a melhoria das condições de conforto térmico. Esta ambição será sustentada pela candidatura a programas estruturantes financiados pelo Fundo Ambiental, pelo PRR e, a partir

¹ https://www.unl.pt/wp-content/uploads/2024/06/Sustainability-at-NOVA_2021_301022.pdf

² https://sustainability.unl.pt/wp-content/uploads/2024/09/Sustainability-at-Nova_2023.pdf



de 2025, pela nova Agência para o Clima, que passará a coordenar os instrumentos de apoio nas áreas da energia e do clima. Está previsto um envelope financeiro de cerca de 1,8 mil M€ destinado à eficiência energética em edifícios públicos, à transição para gases renováveis, à sustentabilidade agrícola e à requalificação urbana.

Reforço da Ação Social e Estratégia de Inclusão

A NOVA assume a sustentabilidade social como uma dimensão essencial da sua missão universitária, promovendo políticas de inclusão, equidade e coesão. O reforço do alojamento acessível e de qualidade, com o apoio do PRR e de parcerias estratégicas, visa duplicar a capacidade atual e responder à crescente procura por parte de estudantes deslocados, contudo tal ainda é insuficiente. Acolher estudantes refugiados e em risco é igualmente uma prioridade, refletindo o papel da NOVA como Universidade solidária e globalmente comprometida. Serão desenvolvidos programas de promoção da qualidade de vida físico e mental da comunidade, com especial atenção a estudantes em situação de vulnerabilidade. Paralelamente, será dada continuidade à criação de condições para um ambiente universitário saudável, seguro e inclusivo.

A ação social será reafirmada como um instrumento central de inclusão e sucesso académico. A NOVA defenderá ativamente a atualização do quadro legal e financeiro da ação social no ensino superior, garantindo maior justiça e sustentabilidade nos apoios diretos (como bolsas) e indiretos (como alojamento, alimentação e saúde). Propõe-se ainda a revisão dos critérios de elegibilidade e dos montantes das bolsas, adaptando-os ao custo de vida real e às diferentes realidades socioeconómicas dos estudantes. Serão criadas respostas integradas para estudantes internacionais e em situação de vulnerabilidade humanitária, incluindo parcerias com a AIMA - Agência para a Integração, Migrações e Asilo e outras entidades. A NOVA articulará os investimentos do

PNAES com soluções inovadoras como a Rede 1/4, reforçará os apoios à saúde física e mental em articulação com o SNS, e promoverá a alimentação saudável, o desporto universitário, a acessibilidade e a segurança nos seus campi.

No âmbito de uma estratégia mais ampla de sustentabilidade social, a NOVA propõe-se garantir o acesso equitativo ao ensino superior, através do aumento de bolsas sociais e de mérito, da criação de um fundo de emergência social, do alargamento da oferta de camas residenciais e da redução ou isenção de propinas para estudantes em contextos vulneráveis, migrantes, refugiados e de primeira geração. Reforçará também os serviços de apoio psicológico e psicopedagógico com equipas multidisciplinares e sobretudo através de um apoio em rede.

A estratégia incluirá também ações para promover a igualdade, diversidade e inclusão com medidas de apoio a pessoas com deficiência, formação obrigatória em igualdade e não discriminação e a valorização da diversidade cultural e socioeconómica. Será promovida a participação ativa dos estudantes na vida universitária, com programas de mentoria, integração intercultural, reforço da representação nos órgãos de decisão e iniciativas de cidadania ativa através do programa NOVA Cidadã. O desenvolvimento cívico e pessoal será incentivado através de atividades extracurriculares ligadas a direitos humanos, ambiente e cultura, do apoio ao voluntariado universitário e da inclusão de componentes de service learning nos currículos.

A empregabilidade será reforçada com o desenvolvimento de serviços de carreira e programas de mentoria, networking e estágios, com medidas específicas para estudantes trabalhadores e com responsabilidades familiares, e com o apoio à transição para a vida ativa, especialmente para estudantes com deficiência ou vulnerabilidade acrescida. A nível institucional, a NOVA compromete-se com uma gestão mais transparente e participativa, promovendo consultas públicas, fóruns abertos, a publica-



ção de um relatório anual de sustentabilidade social e a contratação socialmente responsável.

Sustentabilidade Orçamental

A sustentabilidade financeira é uma condição essencial para a autonomia e estabilidade da Universidade e para a concretização dos seus objetivos estratégicos. A NOVA manterá uma gestão orçamental rigorosa, responsável e transparente, assegurando a eficiência na afetação de recursos e a sua adequação às metas dos ODS. A Universidade apostará na diversificação das fontes de financiamento, nomeadamente através de fundos competitivos, parcerias com empresas, doações filantrópicas e investimento internacional. Defenderá, junto da tutela, a criação de mecanismos orçamentais mais justos e ajustados às Universidades

com impacto científico, social e económico. Paralelamente, serão promovidas áreas formativas emergentes com elevada procura e relevância estratégica, como as ciências dos dados, a saúde digital, a transição energética e a sustentabilidade, garantindo a sua viabilidade institucional e financeira.

Ao assumir a sustentabilidade como princípio orientador e transversal da sua ação, a Universidade NOVA de Lisboa reforça o seu papel como instituição pública de referência, comprometida com um futuro mais justo, inteligente e habitável. Para a NOVA, a sustentabilidade é simultaneamente uma responsabilidade ética e uma oportunidade estratégica para liderar pelo exemplo, transformando conhecimento em impacto real e duradouro para a sociedade.

3.3.2 Reforço da Internacionalização

A internacionalização deve ser uma prioridade transversal na Universidade NOVA de Lisboa, integrando-se em todas as suas dimensões, ensino, investigação, inovação e impacto social, pois tem impacto em praticamente todas as outras áreas. O fortalecimento de parcerias científicas internacionais, a liderança ativa em redes de investigação de excelência, a atração de estudantes e docentes internacionais, bem como o reforço das colaborações com empresas e instituições multinacionais, são pilares fundamentais para posicionar a NOVA como uma Universidade global, inovadora e conectada.

A internacionalização não é apenas um eixo estratégico, mas um instrumento essencial para reforçar a visibilidade internacional da NOVA enquanto Universidade de referência e de escolha para parceiros académicos e empresariais. É também um fator determinante na criação de uma comunidade académica aberta e multicultural, onde estudantes de diferentes origens encontram oportunidades para desenvolver ou complementar a sua formação num ambiente de excelência e diversidade.

Reconhecendo o progresso já alcançado, é necessário ultrapassar barreiras que ainda dificultam a integração plena de estudantes internacionais, bem como corrigir pela positiva a assimetria entre os níveis de internacionalização da investigação e do ensino. Para tal, torna-se imperativo consolidar uma estratégia institucional de internacionalização, clara, planeada e eficazmente comunicada a toda a comunidade

A estratégia de internacionalização da NOVA deverá incluir ações estruturadas e articuladas que reforcem a sua presença global, promovam o reconhecimento internacional da investigação, a atratividade de estudantes e docentes estrangeiros, e a integração em redes académicas e científicas de excelência. Esta estratégia deve estar alinhada com a missão da NOVA enquanto Universidade global, aberta e colaborativa, capaz de criar impacto além-fronteiras, incluindo novas geografias.

A internacionalização da NOVA é uma dimensão transversal que deve reforçar a sua identidade como Universidade europeia, global e aberta ao mundo, com capacidade para atrair talento, construir conhecimento com impacto

e participar ativamente nos grandes desafios globais. A estratégia de internacionalização deverá ser articulada com as áreas de ensino, investigação, inovação e impacto social.

No âmbito do reforço da presença internacional da Universidade (Fig. 6), proponho uma estratégia focada na consolidação e expansão de parcerias estratégicas com instituições de excelência, para além da Europa, com especial destaque para os Estados Unidos, o Brasil e a Ásia incluindo China, Japão e Coreia do Sul, alinhando-se com os desafios globais e os objetivos da política científica nacional.

Com o apoio da FCT, deverá ser reforçada a cooperação com Universidades americanas de referência, como o MIT, CMU, UT Austin e Berkeley, no quadro das iniciativas FCT-Portugal. Esta colaboração incluirá o desenvolvimento de programas conjuntos de investigação, estágios científicos, intercâmbios e programas doutorais em regime de co-tutela, bem como a organização de conferências e workshops temáticos que promovam a partilha de conhecimento e a criação de redes científicas de alto nível.

Simultaneamente, a NOVA deverá expandir a cooperação com instituições da CPLP, nomeadamente com o Brasil, através da criação de acordos de dupla titulação e mobilidade com Universidades de referência, reforçando a sua presença em feiras de educação e ações de captação em articulação com a rede EULAC. Estão também previstos programas de intercâmbio científico e inovação social, em parceria com agências brasileiras, reforçando os laços histórico-culturais e académicos entre os dois países e tirando partido dos acordos assinados nas Cimeiras.

Na região asiática, será dada especial atenção à intensificação da presença estratégica na China, reforçando a cooperação com Universidades em que já existem colaborações bem como o estabelecimento de novas parcerias com Universidades de topo no continente chinês, tirando partido dos acordos já existentes entre as várias Unidades Orgânicas. Para além da China e face a áreas prioritárias no âmbito da estratégia científica nacional a Coreia do Sul e o Japão deverão ser também ser uma aposta.

Fig. 6 Colaboração em termos de publicações científicas da Universidade NOVA de Lisboa com outras instituições. Dados obtidos a partir da plataforma PURE (<https://novaresearch.unl.pt/en/>). Nos últimos 5 anos colaborámos com instituições de 184 países.





Rankings Internacionais: Reforçar o Reconhecimento Global da NOVA

Apesar dos avanços significativos registados pela Universidade NOVA de Lisboa nos últimos anos, nomeadamente na consolidação de centros de I&D, no aumento da produção científica e na crescente captação de financiamento europeu, persistem desafios relevantes no que respeita ao posicionamento da NOVA nos principais rankings internacionais, como se evidencia no quadro abaixo (Fig. 7).

A análise dos dados mais recentes evidencia uma tendência decrescente no Shanghai Ranking, onde a NOVA passou da faixa 401–500 (em 2019) para 701–800 (em 2024). Esta queda está diretamente associada a fatores como a ausência de *alumni* ou outros membros da comunidade NOVA com prémios científicos de grande prestígio, a baixa presença de investigadores altamente citados e a representação limitada em publicações de topo, como a Nature ou a Science. Estes critérios, que representam 70% da metodologia deste ranking, penalizam especialmente Universidades em contexto emergente como a NOVA.

Contudo, há também sinais claros de solidez e potencial estratégico. A internacionaliza-

ção continua a ser uma das marcas distintivas da NOVA, com bons indicadores na percentagem de estudantes e docentes estrangeiros, valorizados tanto no QS como no THE. Na produção científica com impacto, o ranking de Leiden confirma um desempenho consistente, com um *Mean Normalized Citation Score* de 1,20 e 11,6% das publicações no top 10% mais citadas a nível mundial. No domínio da inovação e transferência de conhecimento, embora menos refletido nos rankings institucionais, a atuação da NOVA Impact, as 287 patentes ativas e as 23 *spin-offs* registadas reforçam a imagem da NOVA como Universidade empreendedora e ligada com o setor produtivo.

Em termos disciplinares, a NOVA destaca-se nas Ciências Sociais e Gestão (199.º lugar no QS), bem como nas áreas de Economia, Direito e Ciências Políticas, onde figura entre as 250 melhores do THE. Já nos rankings de impacto e sustentabilidade, os progressos são evidentes: a NOVA encontra-se na faixa 101–200 do THE Impact Rankings, com excelente desempenho nos ODS 9 (Inovação e Indústria) e ODS 17 (Parcerias), e subiu no UI GreenMetric do 554.º lugar (2021) para 212.º (2024).

Fig. 7 Posicionamento da NOVA nos principais rankings internacionais.

Rankings Internacionais		Portugal	Europa	Mundo
QS World University Rankings 2025		5	159	388
Times Higher Education (THE) World University Rankings 2025		4	225	501-600
Academic Ranking of World Universities Shanghai Ranking 2024		6	242-277	701-800
CWTS Leiden Ranking 2024		5	295	740
QS World University Rankings Sustainability 2025		5	168	365
UI GreenMetric 2024		3	212	-
NTU World University Rankings 2024		4	189	519



No entanto, continuam a existir áreas críticas a melhorar, que exigem uma abordagem proativa e articulada:

- Reputação junto de empregadores (QS): A NOVA deve reforçar a sua ligação ao tecido empresarial, promovendo os seus diplomados como talento de excelência, e envolvendo os empregadores na definição de percursos e iniciativas conjuntas, aqui a existência dos *alumni* é determinante.
- Produção científica de prestígio (Shanghai): É urgente criar incentivos à publicação em revistas de elevado impacto e apoiar a participação da NOVA em redes científicas internacionais de topo. A presença limitada de Highly Cited Researchers continua a comprometer a visibilidade internacional da investigação.
- Distinções científicas e prémios internacionais: O número reduzido de prémios científicos de alto prestígio afeta o desempenho da NOVA. É fundamental criar um ecossistema que valorize a excelência científica e estimule o reconhecimento externo dos seus investigadores. Aqui é importante divulgar nos sites e redes sociais os prémios obtidos por docentes, investigadores e alunos.
- Integração de áreas disciplinares em crescimento: Áreas como Engenharia, Ciências Físicas ou Ciências Computacionais apresentam ainda margem significativa para progressão nos rankings por disciplina, particularmente no THE.

Para enfrentar estes desafios e posicionar a NOVA de forma mais ambiciosa nos rankings internacionais de referência, proponho a criação de um grupo de trabalho dedicado, com as seguintes prioridades estratégicas:

- Desenvolver um plano de ação específico para os rankings, com foco na reputação institucional, visibilidade internacional da produção científica e posicionamento estratégico por áreas de excelência;
- Reforçar as políticas de apoio à publicação em revistas de elevado impacto, e criar prémios internos de mérito científico,

com impacto na progressão e valorização profissional;

- Dinamizar uma estratégia de comunicação científica e institucional internacional, alinhada com os critérios dos rankings, promovendo resultados, pessoas e histórias que reforcem a reputação da NOVA;
- Acompanhar e gerir de forma proativa os dados submetidos aos rankings, com um núcleo especializado que trabalhe em articulação com as Unidades Orgânicas, os gabinetes de comunicação e os serviços de gestão da informação científica.

Reforçar a presença da NOVA nos rankings internacionais não é um fim em si mesmo, mas sim uma ferramenta de reconhecimento da qualidade, de atração de talento e de afirmação da Universidade no espaço global. Esta é uma ambição que quero assumir de forma estratégica, colaborativa e sustentada.

Nesse sentido, a NOVA desenvolverá um Plano de Internacionalização integrado, que defina prioridades, objetivos, métricas e mecanismos de monitorização dos resultados. Este plano permitirá capitalizar todo o potencial humano, científico e institucional da Universidade, assegurando uma internacionalização coerente, orientada para o impacto e alinhada com a sua missão global.

A definição de uma estratégia acompanhada de metas quantitativas e de indicadores de desempenho será realizada numa fase posterior, no âmbito da revisão do Plano Estratégico da Universidade NOVA de Lisboa. Este processo contará com a participação ativa de todas as Unidades Orgânicas, garantindo um alinhamento institucional coeso, bem como a adequação às especificidades e dinâmicas próprias de cada área científica e de atuação internacional.

3.3.3 Saúde, Qualidade de Vida, Cultura e Desporto

A promoção da saúde, da qualidade de vida e da prática desportiva constitui um pilar essencial da missão da Universidade NOVA de Lisboa, com impacto direto na qualidade de vida, no sucesso académico e na coesão da sua comunidade. Nos últimos anos, a NOVA tem vindo a consolidar uma abordagem integrada nestas áreas, com algumas iniciativas na promoção e no acompanhamento da saúde mental, desporto e qualidade de vida organizacional, demonstrando um compromisso crescente com uma Universidade mais saudável, inclusiva e atenta às necessidades reais dos seus estudantes, docentes, investigadores e técnicos, mas ainda longe do que todos ambicionamos.

Ao nível da saúde mental, foram implementadas medidas estruturadas, como o Programa para a Promoção da Saúde Mental no Ensino Superior financiado pelo programa PRR, o alargamento das consultas de psicologia e de psiquiatria gratuitas, e a criação de parcerias com o SNS. A NOVA dispõe ainda de valências científicas e clínicas únicas, com destaque para a NOVA NMS, NOVA ENSP, NOVA IHMT e, futuramente, o ISPA, que reforçam a sua capacidade para liderar a resposta à crise de saúde mental nas instituições de ensino superior.

Na vertente do desporto, reconhece-se o seu valor enquanto instrumento de inclusão, socialização e promoção da qualidade de vida física e mental. Apesar dos avanços em competições e eventos desportivos, subsiste a necessidade de criar condições mais robustas e permanentes para a prática desportiva nos campi da NOVA. A estratégia futura passa por facilitar o acesso a instalações e programas regulares, garantindo que o desporto é parte integrante da vivência universitária e acessível a todos.

Por fim, no domínio da qualidade de vida global, têm sido promovidas ações de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, desenvolvimento de competências emocionais e valorização dos recursos humanos, através de uma

rede colaborativa entre as Unidades Orgânicas e a Reitoria.

Neste contexto, assumo o compromisso de reforçar estas áreas como eixos estratégicos transversais do meu mandato, desenvolvendo uma política integrada e sustentável que reconheça que a saúde e a qualidade de vida da comunidade académica são essenciais para uma Universidade inovadora, humanista e de excelência.

Desporto

A prática desportiva no meio académico deve ser reconhecida como um pilar fundamental da vida universitária, não apenas pelo seu impacto positivo na saúde física e mental, mas também pelo seu papel insubstituível na promoção da inclusão, da socialização e do sentido de comunidade, contudo esta área nunca foi considerada como prioritária pela NOVA.

O desporto tem a capacidade de unir estudantes de diferentes origens, culturas e áreas científicas, criando espaços de encontro informais onde se cultivam valores como o respeito, o espírito de equipa, a cooperação e a solidariedade.

Para estudantes internacionais, deslocados ou em situação de maior vulnerabilidade social, a participação em atividades físicas e recreativas constitui frequentemente uma via de integração e pertença, ajudando a reduzir o isolamento e a fomentar relações interpessoais positivas.

Ao mesmo tempo, a atividade física regular é essencial para a qualidade de vida global dos estudantes, contribuindo para a prevenção de doenças crónicas e para o combate ao stress académico, à ansiedade e ao burnout. O desporto deve, por isso, ser integrado numa visão mais ampla de promoção da saúde no campus universitário, em articulação com estratégias de alimentação equilibrada, saúde mental e apoio social.

A criação de campi ativos e saudáveis, com instalações desportivas acessíveis, atividades



regulares e programas como “Desporto para Todos”, é uma prioridade para uma Universidade moderna, inclusiva e atenta às necessidades da sua comunidade. A Universidade NOVA de Lisboa tem aqui uma oportunidade estratégica para posicionar o desporto como um eixo transversal da sua ação educativa e social, reforçando a coesão académica, a qualidade de vida e a formação integral dos seus estudantes. O desporto não é apenas um complemento, é parte integrante da missão universitária de formar cidadãos saudáveis, cooperativos e socialmente comprometidos.

Muito embora a NOVA assuma o desporto como uma parte essencial da qualidade de vida nos seus campi e da vivência universitária, tal não tem sido concretizado.

No âmbito da minha missão, assumo o compromisso de promover a qualidade de vida e a qualidade de vida na comunidade académica, reconhecendo a importância do equilíbrio entre o percurso académico e a realização pessoal. Para isso, está previsto o apoio dedicado aos estudantes atletas, bem como a promoção de atividades físicas e de lazer acessíveis a toda a comunidade da NOVA, criando condições para um ambiente universitário saudável, inclusivo e estimulante.

Esta abordagem integra-se numa visão mais ampla de transformar os campi em espaços aprazíveis e dinâmicos, abertos não só à comunidade interna da NOVA, mas também à envolvente local. O desporto surge como um instrumento de qualidade de vida, de desenvolvimento humano e de inclusão social, alinhado com a ambição da NOVA em ser uma Universidade cívica e global.

A aluna da NOVA Patricia Sampaio tem sido um exemplo de excelência desportiva, conquistando a medalha de bronze nos Jogos Olímpicos e, mais recentemente, uma nova medalha nos Campeonatos Europeus, elevando o nome da Universidade a nível internacional. O seu percurso é um símbolo do talento e da dedicação que existem na nossa comunidade académica.

No domínio do desporto universitário, a NOVA reforçou significativamente a sua presença e desempenho. Nos últimos Campeonatos Universitários de Lisboa, participaram 188 estudantes, mais 53 do que no ano anterior, tendo a Universidade alcançado o 1.º lugar em Futsal Feminino e o 2.º lugar em Voleibol Masculino.

A nível nacional, nos Campeonatos Nacionais Universitários, a NOVA contou com a participação de 270 estudantes, que conquistaram um total de 102 medalhas: 42 de ouro, 31 de prata e 29 de bronze, garantindo assim o 2.º lugar no medalheiro nacional.

A presença internacional foi também reforçada com a participação de 31 atletas da NOVA nos Jogos Europeus Universitários, onde foram arrecadadas duas medalhas de bronze na modalidade de karaté.

Paralelamente à competição, continuaram a ser promovidas iniciativas de bem-estar e prática desportiva informal, como torneios internos de padel e karting, bem como aulas regulares de yoga, dança, capoeira e treino funcional no campus de Campolide, incentivando hábitos saudáveis e o convívio entre membros da comunidade académica.

A área do desporto é das áreas mais solicitadas pelos estudantes. Assim, é prioritário que a NOVA assuma este compromisso com a sua comunidade estudantil. Nesta área e em termos práticos irei criar condições facilitadoras para a prática desportiva prioritariamente nos campi de Campolide, Caparica e Carcavelos, apoiando os estudantes atletas, e promover a atividade física, lazer, e um estilo de vida mais saudável.

Campus de Campolide

Utilização do Polidesportivo em exclusivo pelos SASNOVA e iniciar a 2.ª fase do projeto do Polidesportivo, estabelecendo parcerias com investidores privados, com o projeto e as obras já aprovados para a instalação de balneários e permitir a realização de outras atividades desportivas;

Campus da Caparica

Construção no campus de instalações desportivas de pequeno e médio porte do Pavilhão desportivo, campo de futebol de 11 e de rugby, campos de Padel, através de parcerias com entidades externas, que além de servirem a população académica, podem ainda ser rentabilizadas através de alugueres e utilização externa;

Campus de Carcavelos

Disponibilização de espaço para a atividade física e desporto informal, como por exemplo instalação de rede de voleibol, de tabela de basquete, etc.;

Qualidade de Vida

A qualidade de vida, no entanto, é um conceito multidimensional que abrange não só o bem-estar profissional, mas também o desenvolvimento pessoal, cultural e social.

Neste âmbito, algumas Unidades Orgânicas da Universidade NOVA já dinamizam iniciativas como o teatro, que têm demonstrado um impacto positivo no crescimento pessoal dos estudantes. Contudo, estas estratégias mantêm-se, por enquanto, com um caráter localizado e próprio de cada escola, sem uma abordagem articulada e transversal ao universo NOVA.

No que respeita à qualidade de vida, foi criada uma rede colaborativa entre as Unidades Orgânicas e a Reitoria, com o objetivo de promover a sustentabilidade dos recursos humanos. Esta rede dinamizou diversas atividades orientadas para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, incluindo workshops sobre bem-estar e outras ações de capacitação. Neste contexto, comprometo-me a prosseguir os objetivos da rede colaborativa existente.

Proponho, por isso, a ampliação e integração deste tipo de iniciativas, alargando-as a outras formas de expressão artística e cultural. Esta abordagem contribuirá para reforçar a coesão entre as várias Unidades Orgânicas,

promovendo simultaneamente o bem-estar e a qualidade de vida e ser um elo de ligação de toda a comunidade académica.

Promoção da Saúde Mental

A Universidade NOVA de Lisboa tem vindo a reconhecer a saúde mental como uma prioridade institucional, integrando-a de forma transversal na sua estratégia de qualidade de vida académica e social. Com uma comunidade diversificada e internacional, é cada vez mais essencial garantir respostas eficazes e acessíveis para os desafios psicológicos enfrentados por estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão.

No entanto, a NOVA dispõe de recursos e competências internas únicas que devem ser mais bem mobilizadas para responder a este desafio. Com várias escolas na área da saúde e no futuro próximo com a integração do ISPA, e centros de investigação de referência nas áreas da saúde, saúde pública, psiquiatria e neurociências, a Universidade está particularmente bem posicionada para desenvolver soluções integradas e inovadoras.

Proponho, assim, articular estas valências com os serviços de ação social e as unidades académicas, para criar uma rede de apoio multidisciplinar que vá além da resposta clínica imediata, incluindo prevenção, literacia em saúde mental, formação de docentes e técnicos, e investigação aplicada. Só com uma estratégia integrada, baseada nos seus próprios recursos e na sua capacidade científica e clínica, poderá a NOVA liderar no ensino superior português uma resposta exemplar e inovadora à crise de saúde mental que afeta as comunidades académicas em toda a Europa.

Nos últimos anos, a NOVA tem vindo a desenvolver uma estratégia estruturada de promoção da saúde mental, com destaque para:

- A implementação do Programa de Promoção da Saúde Mental no Ensino Superior¹, em articulação com a Direção-Geral do Ensino Superior, com cinco ní-

¹ https://wwwcdn.dges.gov.pt/sites/default/files/aviso_financiamento_programa_promocao_saude_mental_final.pdf



veis de intervenção e ações de prevenção, ajustamento e apoio clínico;

- A disponibilização de consultas gratuitas de psicologia e psiquiatria, com um número crescente de atendimentos (mais de 2500 consultas de psicologia em 2024), evidenciando uma procura significativa por parte dos estudantes;
- A criação de parcerias com o SNS, como o Hospital Garcia de Orta e o Centro Hospitalar Lisboa Ocidental, para facilitar o encaminhamento e o apoio especializado;
- A dinamização de iniciativas de sensibilização, como o concurso de ideias para projetos estudantis em saúde mental, sessões de cinema, mindfulness, integração de novos estudantes, entre outras atividades preventivas e de envolvimento;
- Ações específicas em várias Unidades Orgânicas, com a colaboração de associações de estudantes e serviços de apoio locais;
- Envolvimento dos SASNOVA e da Reitoria na criação de um ecossistema mais saudável e atento aos sinais de sofrimento psicológico.

Apesar dos avanços significativos na área da saúde mental¹, a Universidade NOVA de Lisboa continua a enfrentar desafios estruturais que exigem uma resposta coordenada, sustentada e abrangente, pelo que proponho no meu mandato:

- Reforço das equipas técnicas e clínicas (psicólogos, psiquiatras, técnicos especializados) de forma a responder à crescente procura de apoio psicológico, que não se limita apenas à população estudantil, mas inclui também docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão, frequentemente expostos a elevados níveis de exigência, stress e desgaste profissional;

- Assegurar a igualdade de acesso aos serviços de saúde mental em todos os campi e Unidades Orgânicas, combatendo as assimetrias que ainda persistem e promovendo uma resposta descentralizada, inclusiva e territorialmente equilibrada;
- Tornar cada vez mais urgente integrar a saúde mental como um eixo estratégico transversal da universidade, articulado com políticas de ação social, práticas pedagógicas saudáveis, iniciativas de inclusão, atividades de promoção da qualidade de vida e desportivas e a promoção ativa de um ambiente de trabalho positivo e humanizado;
- Desenvolvimento de uma estratégia específica para docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão, com ações de prevenção do *burnout*, promoção da qualidade de vida organizacional e capacitação em literacia emocional e saúde psicológica, reconhecendo que o equilíbrio da comunidade académica depende da saúde de todos os seus membros, e não apenas dos estudantes.

A cultura deve assumir um papel central na vida académica da NOVA, contribuindo para uma Universidade mais inclusiva, criativa e humanista. Muitas destas iniciativas já existem em algumas Unidades Orgânicas, como grupos de teatro, tunas, coros, clubes variados ou exposições, mas é necessário reforçar o seu reconhecimento institucional, criando uma rede coordenada e colaborativa na área da cultura, com o apoio claro da Reitoria.

A Reitoria compromete-se a valorizar, dinamizar e apoiar estas expressões culturais, criando condições para que a cultura seja um traço distintivo da experiência universitária na NOVA.

¹ Dados indicam que o rácio médio no ensino superior é de 1 psicólogo para 3 238 estudantes, com algumas instituições a atingirem rácios de 1 para 5 000 (https://wwwcdn.dges.gov.pt/sites/default/files/ppsmes_acces_2023-vf.pdf). No caso da Universidade NOVA de Lisboa o rácio é de 1 para 1 480 estudantes. Se considerarmos o universo total incluindo docentes, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão este rácio passa de 1 para 1 675. Essa discrepância sublinha a importância de investimentos adicionais para melhorar o acesso e a qualidade dos serviços de saúde mental comprometendo a capacidade de resposta às necessidades de apoio psicológico dos estudantes.

3.3.4 Comunicação e Identidade

A comunicação é um dos pilares estratégicos mais relevantes para reforçar a coesão interna da Universidade NOVA de Lisboa, consolidar a sua identidade partilhada e afirmar a sua projeção nacional e internacional como uma Universidade pública de excelência, diversa, aberta ao futuro e comprometida com a sociedade. No espírito de “uma Universidade de todos, com todos e para todos”, comunicar é muito mais do que divulgar, é construir sentido de pertença, promover orgulho institucional e fortalecer as ligações entre as várias comunidades que compõem a NOVA.

Enquanto instituição pública com forte vocação internacional e marcada diversidade académica, a NOVA necessita de uma estratégia de comunicação integrada que traduza com clareza a sua riqueza interna, o seu compromisso com o futuro e a sua ambição global. A comunicação deve ser entendida como um instrumento de coesão e projeção, essencial para unir escolas, serviços e pessoas, reforçar o sentimento de pertença e dar a conhecer ao país e ao mundo uma NOVA mais próxima, mais forte e mais reconhecida.

No quadro do meu mandato, proponho o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação integrada, moderna e inclusiva, assente em cinco eixos fundamentais: identidade institucional, comunicação interna participativa, comunicação externa estratégica, envolvimento dos futuros estudantes e ligação à sociedade.

Ao nível interno, promoverei uma comunicação mais eficaz, clara e participativa. Apostaremos em plataformas colaborativas, no reforço dos canais digitais e na criação de espaços regulares de escuta ativa e diálogo entre a Reitoria, as Unidades Orgânicas, os serviços e os estudantes. A comunicação deixará de ser unidirecional para se tornar um processo coletivo e interativo, valorizando a participação ativa de toda a comunidade.

Externamente, a NOVA deve consolidar a sua reputação e ampliar a sua visibilidade,

com uma presença estratégica e segmentada nos media, redes sociais, rankings internacionais e fóruns académicos globais. É fundamental dar palco à investigação de excelência, às boas práticas pedagógicas, ao impacto social da Universidade e às trajetórias inspiradoras dos nossos estudantes, investigadores e *alumni*. Para isso, mobilizarei uma rede de embaixadores da marca NOVA, em Portugal e no estrangeiro, capitalizando experiências bem-sucedidas já existentes em várias Unidades Orgânicas.

Reforçarei também a comunicação com a sociedade, através da promoção de ciência acessível, cultura académica aberta e colaboração ativa com escolas, empresas, autarquias e organizações da sociedade civil. Esta dimensão estará fortemente alinhada com os valores da responsabilidade social, inclusão e sustentabilidade, refletindo o papel cívico da Universidade.

Por fim, modernizarei a comunicação à luz da transformação digital, tornando os canais mais simples, acessíveis e integrados. Apostarei, com toda a minha equipa, em soluções tecnológicas inovadoras, como a inteligência artificial, para melhorar a experiência dos utilizadores, automatizar processos e personalizar a disseminação de informação.

Neste esforço, reconheço e valorizo o contributo da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da NOVA, cuja forte tradição e competência na área da comunicação constituem uma mais-valia essencial para desenvolver estratégias eficazes, inclusivas e alinhadas com as melhores práticas nacionais e internacionais.

Em síntese, pretendo que a NOVA comunique com verdade, propósito e impacto, fortalecendo a sua identidade como Universidade inclusiva, participativa e voltada para o futuro, uma Universidade de todos, com todos e para todos, unida na diversidade e comprometida com o bem comum.

Comunicação Externa Estratégica

Pretendo que a NOVA reforce a sua presença em feiras (a Futurália é um excelente exemplo, Fig. 8) e eventos educativos nacionais e internacionais, promovendo a sua oferta formativa, valores e oportunidades. Serão desenvolvidas campanhas digitais multilingues, inclusivas e adaptadas a diferentes públicos. Deste modo, a Universidade reforçará a sua presença nos media, nas redes sociais e nos rankings internacionais de promoção e disseminação da ciência que produz e cria, usando para o efeito estratégias específicas, por segmento. Assim, serão estabelecidas parcerias com meios de comunicação, influenciadores e instituições parceiras para amplificar o alcance da comunicação. Além disso, será promovido o envolvimento de cientistas, estudantes e *alumni* como embaixadores da marca NOVA, com campanhas que destaquem histórias de sucesso e impacto real. Vou propor uma presença programada de docentes, investigadores e estudantes em alguns jornais de referência de forma a reforçar a visibilidade da NOVA.

Futuros Estudantes: Comunicar para Incluir

Pretendo criar a marca 'Estudar na NOVA: Um futuro com todos', com uma plataforma digital acessível e apelativa que centralize

a oferta formativa. Campanhas com histórias reais de estudantes mostrarão a diversidade e inclusão como marcas distintivas da NOVA. Os 'Dias Abertos NOVA' serão reforçados, oferecendo experiências imersivas nos campi. Existem Unidades Orgânicas que fazem isto muito bem feito, mas temos de "contaminar" todas as escolas. Será muito importante termos vídeos ou mesmo criarmos uma série digital, por exemplo 'Na Pele de um Estudante da NOVA' permitirá divulgar a vida académica, as oportunidades e as vivências únicas proporcionadas pela Universidade.

Proponho, em estreita articulação com as Unidades Orgânicas e com o total apoio da Reitoria, a definição e implementação de um plano de comunicação direcionado para a promoção da marca NOVA junto das escolas do ensino secundário. É neste nível de ensino que se forma grande parte da decisão de escolha futura dos estudantes, e é, por isso, fundamental reforçar a presença da NOVA de forma estruturada e próxima, tanto junto dos alunos como dos seus professores.

Defendo uma estratégia proativa e coordenada, que valorize a identidade da NOVA, a excelência das suas áreas de ensino e os percursos inspiradores dos seus docentes e investigadores. Por outro lado, importa também estabelecer uma relação mais direta com editores e autores de manuais escolares, de forma a

Fig. 8 Presença da Universidade NOVA de Lisboa na Futurália 2025. Fotos com alunos junto dos stands das escolas com licenciaturas.



garantir visibilidade qualificada e contextualizada da atividade da NOVA no espaço educativo pré-universitário.

Posso dar um exemplo pessoal que ilustra bem este potencial: recentemente fui informada por um membro da minha equipa que o Manual de Português do 10.º ano da Leya Editora (Fig. 9) inclui um exercício baseado no meu trabalho, e não em áreas científicas como física ou química, mas num contexto mais abrangente de cidadania e ciência. Este tipo de presença espontânea revela a força simbólica da NOVA e o seu impacto junto das gerações mais jovens. Temos, por isso, uma oportunidade concreta de trabalhar de forma mais estratégica e articulada esta vertente de comunicação e captação, posicionando a NOVA como uma referência desde cedo no percurso formativo dos futuros estudantes.

Comunicação Estratégica: interna, digital e orientada para a sociedade

A comunicação será um dos pilares estruturantes da NOVA, assumindo-se como ferramenta de coesão interna, de valorização da ciência e de aproximação à sociedade. A nível interno, irei promover uma comunicação mais participativa, transparente e horizontal, com o reforço da intranet institucional enquanto espaço colaborativo e útil para toda a comunidade

de académica. Será lançada uma nova versão da newsletter mensal “Somos NOVA”, como canal de partilha de oportunidades, boas práticas e projetos interinstitucionais. Além disso, proporei a criação de espaços regulares de escuta ativa e diálogo com estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão, e será implementado um calendário comum de eventos, promovendo uma vida académica mais integrada. A atual página institucional da NOVA será reformulada, modernizando a sua imagem e funcionalidade.

No plano externo, lançarei a campanha “A NOVA está contigo”, destacando o impacto da Universidade na sociedade através de testemunhos, projetos e iniciativas nas áreas da saúde, ambiente, cultura, tecnologia e inovação social. A comunicação de ciência será reforçada com um programa estruturado que inclui divulgação científica acessível, projetos de ciência cidadã, ciclos de debate com decisores e cidadãos, e o uso de formatos inovadores como podcasts, documentários e exposições, tornando a ciência mais próxima e relevante para todos.

Em paralelo, acelerarei a transformação digital da comunicação institucional. Os canais digitais da NOVA, sites, aplicações, intranets e plataformas de apoio serão modernizados com foco na usabilidade, acessibilidade e integração, incorporando soluções baseadas em inteligência artificial e automação, capazes de

Fig. 9 Capa do Manual de Português 10.º ano da Leya Editora e cópia da página 169 com um exercício sobre um dos meus prémios. Este livro foi adotado em 216 escolas.





melhorar a experiência de estudantes, candidatos, investigadores e parceiros institucionais.

Esta visão integrada vai permitir posicionar a NOVA como uma Universidade aberta, comunicante e ligada com o futuro, promovendo uma cultura de proximidade, conhecimento partilhado e impacto social real.

Rede *Alumni*: Comunidade Ativa e Global

A comunidade de antigos alunos da Universidade NOVA de Lisboa representa uma das suas maiores mais-valias, e, no entanto, continua amplamente subaproveitada. São milhares de diplomados espalhados por todo o mundo, em posições de influência nos setores público, privado e social, que partilham uma história comum com a NOVA, mas cuja ligação à instituição muitas vezes se esgota no momento da graduação. Este é um recurso valioso que estamos a desperdiçar, e que precisa de ser rapidamente resgatado, ativado e valorizado.

Assumo como prioridade a criação da Associação de Antigos Alunos da NOVA, uma estrutura estratégica que permita não apenas reforçar os laços com os diplomados, mas também promover a sua participação ativa na vida da Universidade. Esta associação será pensada como uma verdadeira plataforma de envolvimento e colaboração, alavancando a experiência e o prestígio dos *alumni* para áreas tão diversas como a mentoria, a empregabilidade, a formação contínua, a internacionalização ou a captação de financiamento. Queremos que os *alumni* sejam embaixadores da marca NOVA,

dentro e fora de Portugal, e parceiros ativos na construção do futuro da Universidade.

A ativação da rede *alumni* nas Unidades Orgânicas será, por isso, um eixo prioritário da minha ação. Existem escolas onde esta ligação já funciona bem, mas noutras está praticamente ausente, e é fundamental criar uma estratégia transversal e coordenada. Falo também por experiência própria: enquanto *alumni* da NOVA, nunca fui convidada a participar em qualquer iniciativa, o que revela bem a dimensão da oportunidade perdida.

Proponho, por isso, identificar e acompanhar os *alumni* mais influentes, estabelecer uma abordagem sistemática de contacto e envolvimento, promover momentos de ligação e reencontro entre os antigos alunos e a comunidade atual da NOVA, integrar o espírito *alumni* desde o início da vida académica dos estudantes e, acima de tudo, garantir uma base de dados atualizada e eficaz para uma comunicação contínua e personalizada. Além disso, lançarei campanhas de valorização dos *alumni* como ativos estratégicos da Universidade, incluindo a criação de bolsas financiadas por ex-alunos e programas de responsabilidade social.

Reforçar a ligação com os nossos antigos estudantes não é apenas um gesto simbólico: é uma decisão estratégica, com retorno institucional, reputacional e humano. A NOVA só tem a ganhar com uma comunidade *alumni* mais próxima, mais mobilizada e mais orgulhosa de pertencer à sua Universidade. E esse caminho começa agora.

3.3.5 Transformação e Inovação Digital

A transformação digital não é apenas um eixo de modernização é uma condição estratégica para a competitividade, a eficiência e a relevância futura da Universidade NOVA de Lisboa. Num mundo em rápida e constante mudança, onde o digital atravessa todas as esferas da vida, a NOVA deve assumir uma posição de liderança, tornando a inovação digital uma prioridade transversal a toda a instituição.

A inteligência artificial, em particular, representa uma oportunidade decisiva e transformadora. Seja no ensino, na investigação, na administração, na comunicação ou na relação com a sociedade, a IA deve ser encarada como uma aliada poderosa, capaz de libertar tempo, apoiar a tomada de decisões, personalizar experiências e impulsionar soluções inovadoras. Costumo dizer: não ficamos mais inteligentes,



mas ficamos muito mais eficientes. O uso ético, transparente e responsável desta tecnologia será um pilar fundamental da nossa abordagem, mas não podemos hesitar nem ficar para trás na sua adoção.

Na educação, a IA pode melhorar a experiência de aprendizagem, através de sistemas adaptativos, tutores inteligentes, feedback automatizado e análise preditiva de percursos académicos. Na investigação, permitirá explorar grandes volumes de dados, acelerar descobertas científicas e fomentar metodologias de trabalho colaborativo e interdisciplinar. Nos serviços administrativos, contribuirá para reduzir burocracia, automatizar processos e reforçar o apoio à comunidade académica, através de assistentes virtuais, *dashboards* de gestão e fluxos de informação integrados.

Esta visão de transformação digital será desenvolvida em perfeita articulação com as Unidades Orgânicas da NOVA que já se encontram na vanguarda destas tecnologias, como é o caso da NOVA IMS, cujo *know-how* em ciência de dados, sistemas inteligentes, inteligência artificial e governação da informação será central para a implementação de soluções tecnológicas eficazes, seguras e centradas nas pessoas. O contributo destas unidades será fundamental para testar, escalar e disseminar boas práticas, garantindo uma abordagem colaborativa e tecnicamente robusta.

A Transformação Digital que proponho para a NOVA é estruturante, participada e humanizada. Envolve a capacitação contínua dos recursos humanos, o investimento em infraestruturas tecnológicas de última geração, a promoção de literacia digital a todos os níveis e a garantia de segurança, equidade, ética e transparência na utilização das novas tecnologias. Será fomentada uma cultura institucional de inovação digital, aberta e colaborativa, com envolvimento ativo dos centros de investigação e das diversas Unidades Orgânicas, respeitando a diversidade e a identidade de cada uma.

É tempo de dar o salto. De fazer da NOVA uma Universidade digital de referência, capaz

de liderar a mudança e de transformar conhecimento em impacto real. Uma Universidade preparada para o presente e projetada para o futuro, com inteligência, criatividade e propósito.

Modernizar a Democracia Académica: Introdução do Voto Eletrónico na NOVA

No âmbito de uma Universidade mais participativa, transparente e digitalmente preparada, proponho a implementação de um sistema de voto eletrónico na Universidade NOVA de Lisboa, inspirado no modelo eVotUM da Universidade do Minho.

O eVotUM¹ é uma plataforma eletrónica que garante a realização de eleições e votações com segurança, confidencialidade, autenticidade e integridade, assegurando que apenas eleitores devidamente identificados participam no processo, que os votos não possam ser alterados, e que o sistema respeite o anonimato dos votantes. Este sistema tem várias vantagens sendo de destacar as seguintes:

- Aumento da participação da comunidade académica, facilitando o exercício de voto, nomeadamente por membros que se encontrem em mobilidade, com horários sobrecarregados ou com limitações físicas;
- Transparência e confiança, com um processo auditável e monitorizado por comissão eleitoral independente;
- Redução de custos operacionais e impacto ambiental, ao eliminar papel e logística associada aos métodos tradicionais;
- Rapidez na apuração dos resultados, reforçando a eficiência dos processos eleitorais e decisórios.

Tal como sucede na Universidade do Minho, onde o eVotUM é utilizado para eleições de reitor, órgãos de gestão e até inquéritos consultivos, a sua introdução na NOVA permitirá consolidar uma cultura democrática moderna, mais alinhada com os valores de uma Universidade aberta, digital e inclusiva.

¹ <https://evotum.uminho.pt/pt/>



4 Proposta de Estrutura e Modelo de Governação da Equipa Reitoral

Apesar de ainda não ser o momento certo para apresentar nomes, pela importância de respeitar os princípios de transparência e participação que quero imprimir neste processo, partilho uma proposta de estrutura base e os princípios orientadores da futura equipa reitoral.

A constituição da equipa reitoral será guiada por um modelo de liderança colaborativa, próxima da comunidade académica, com forte sentido de missão e alinhada com os valores e metas estratégicas da Universidade NOVA de Lisboa.

Em termos de perfil da equipa reitoral procurarei constituir uma equipa reitoral que assegure a diversidade científica e institucional da NOVA, garantindo representação das diferentes áreas do saber, reforçando a coesão interna; reúna pessoas com reconhecida competência, experiência de gestão universitária ou noutras esferas relevantes, com espírito de liderança, capacidade de comunicação e trabalho em equipa; esteja comprometida com o presente programa de ação, partilhando a ambição de

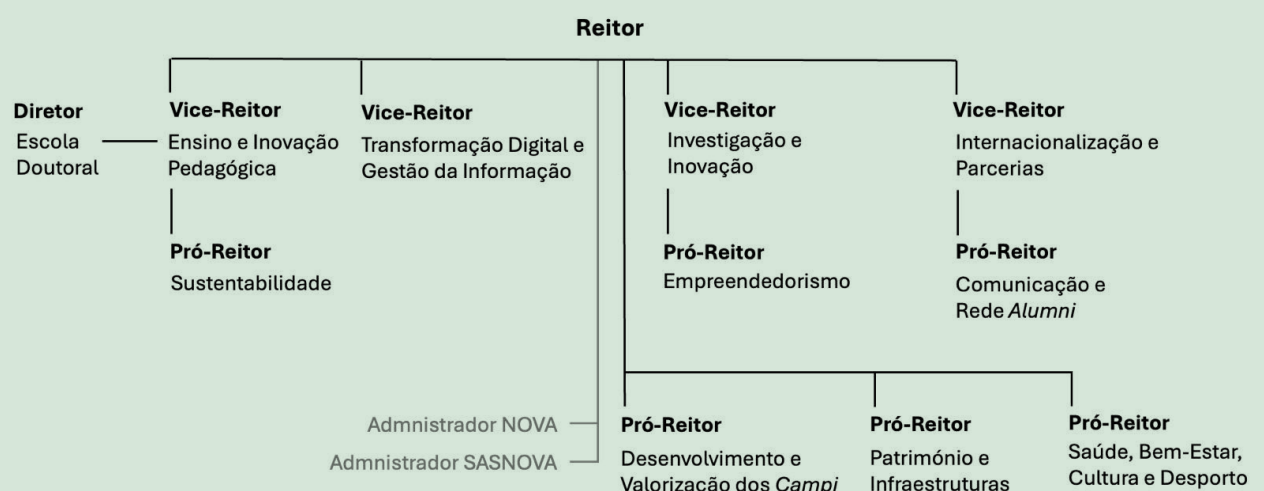
tornar a NOVA uma Universidade de excelência, uma Universidade de referência, mais forte, unida, inovadora e próxima da sociedade.

Em termos de estrutura e inspirada em modelos nacionais e internacionais assim como na experiência acumulada, o organigrama da Fig. 10 contém a representação esquemática da organização que pretendo implementar para a equipa reitoral, com quatro vice-reitorias e seis pró-reitorias.

Comprometo-me a exercer uma liderança próxima, disponível e inspiradora, marcada pela escuta ativa, pelo contacto direto com os vários *campi* e pela valorização do trabalho de todos. Acredito profundamente no poder da colaboração e do exemplo. Liderar, para mim, é mobilizar vontades e energias, com confiança, humildade e determinação.

Valorizo o trabalho em equipa, acredito na inteligência coletiva e no contributo único de cada pessoa. A NOVA será uma Universidade de todos, com todos e para todos, e a equipa reitoral que construirei será o reflexo desse princípio.

Fig. 10 Organigrama proposto para a estrutura da equipa reitoral que pretendo liderar.





5

Nota Final

O plano de ação que agora apresento é uma proposta de trabalho construída com espírito de colaboração e diálogo. Será desenvolvido em estreita articulação com a equipa reitoral e com as unidades orgânicas da nossa Universidade, reconhecendo a diversidade de contextos, missões e estágios de desenvolvimento que caracterizam a NOVA.

Trata-se de um contributo inicial para o plano de ação do próximo quadriénio, cuja versão final será definida apenas após uma auscultação alargada às unidades orgânicas e posterior aprovação pelo Conselho Geral. Termino como iniciei: este programa representa uma visão partilhada para uma NOVA mais coesa, mais humana, mais inovadora e verdadeiramente comprometida com o futuro. Acredito numa Universidade de todos, com todos e para todos, onde a excelência se constrói com base nas pessoas, no conhecimento, na partilha e na coragem de transformar.

Como costumo dizer: não há evolução sem mudança. Candidato-me à Reitoria da Universidade NOVA de Lisboa com o propósito de liderar um novo ciclo de renovação estratégica, assente em seis pilares fundamentais: ensino, investigação, inovação, pessoas, infraestruturas e governação. Estes pilares articulam-se com cinco áreas transversais que refletem os grandes desafios do nosso tempo: sustentabilidade, saúde e qualidade de vida, internacionalização, comunicação e transformação digital.

Este não é apenas o meu programa. É o resultado de uma escuta atenta à comunidade académica e da experiência acumulada ao longo de quase quatro décadas dedicadas à ciência, à educação e à gestão pública. É também a afirmação de uma ambição realista para a NOVA, assente na sua história, no seu potencial coletivo e na qualidade das suas pessoas.

Proponho uma governação próxima, transparente e colaborativa. Uma Reitoria que escuta, valoriza e apoia todos os que contribuem

diariamente para o sucesso da Universidade: quem ensina, quem investiga, quem estuda e quem trabalha com dedicação e compromisso. A Reitoria que defendo não pretende substituir mas, pelo contrário, reforçar e apoiar as Unidades Orgânicas, promovendo sinergias, partilhando boas práticas e respeitando a sua autonomia e identidade.

A NOVA será tanto mais forte quanto mais unida e mais relevante quanto mais próxima das pessoas e dos territórios. Quero consolidar a sua identidade como Universidade de referência nacional e internacional, aumentar a atratividade dos seus cursos, garantir condições de trabalho dignas para todos e fazer da inovação um motor de desenvolvimento e impacto real na sociedade.

Trago comigo a experiência de quem conhece profundamente a NOVA, as suas pessoas e os seus desafios. A experiência de quem foi vice-reitora, de quem liderou instituições, de quem representou Portugal em contextos científicos e políticos ao mais alto nível. Acredito que esta experiência pode e deve ser colocada ao serviço de um projeto que é mais do que uma missão: é um compromisso pessoal com o futuro da Universidade.

Comprometo-me com uma liderança presente, mobilizadora e inspiradora, alicerçada na escuta ativa, na exigência com justiça, na proximidade com toda a comunidade e na capacidade de tomar decisões com coragem e responsabilidade.

*“Se não é útil o que fazemos, vã é a glória.”
(Nisi utile est quod facimus stulta est gloria,
divisa da Academia das Ciências de Lisboa).*



Anexo – Resumo das Prioridades de Ação para a Estratégia Institucional

1 Ensino de Excelência: Atrair os Melhores	<p>Modernizar, internacionalizar e inovar o ensino e a oferta formativa</p> <p>Estratégias pedagógicas inclusivas, com foco nos estudantes</p> <p>Reforçar as competências transversais (e.g., ética, literacia digital, comunicação, empreendedorismo, sustentabilidade)</p> <p>Incrementar a ligação ao mundo real e à empregabilidade</p> <p>Reestruturar a NOVA Open Academy para aprendizagem ao longo da vida</p> <p>Dinamizar a Escola Doutoral</p> <p>Criar o Gabinete Central de Carreiras e <i>Alumni</i></p>
2 Valorizar a Investigação e o Conhecimento	<p>Reforçar a Captação de Financiamento Competitivo</p> <p>Aumentar o Número de Alunos de Doutoramento</p> <p>Valorização da Investigação de Excelência</p> <p>Promoção de Redes de Investigação Interdisciplinares</p> <p>Projetar o NOVA Science Day</p>
3 Inovação e Sociedade: a NOVA como Universidade de Impacto	<p>Consolidar o NOVA Impact Office como estrutura central de apoio à inovação, propriedade intelectual e transferência de tecnologia</p> <p>Estabelecer programas de formação, mentoria e apoio à criação de spin-offs, promovendo o empreendedorismo académico</p> <p>Desenvolver parcerias estratégicas com empresas, autarquias e organizações da sociedade civil</p>
4 Valorização das Pessoas: Compromisso com quem faz a NOVA	<p>Valorização Profissional, Desenvolvimento de Carreiras e Inclusão</p> <p>Promoção de uma Cultura de Motivação, Reconhecimento e Equidade</p> <p>Medidas de Conciliação Trabalho/Vida Familiar</p> <p>Reforço dos Apoios Sociais aos Estudantes</p>
5 Compromisso da Reitoria com o Património e Infraestruturas da NOVA	<p>Valorização do Plano Geral de Valorização de Ativos Imobilizados</p> <p>Requalificação dos Edifícios e Modernização das Infraestruturas</p> <p>Criar Creches Universitárias</p> <p>Reforçar as Residências Universitárias (duplicar o número de camas)</p> <p>Reforço da Rede 1/4 (habitação estudantil)</p>



6 Governança	Revisão dos Estatutos da Universidade NOVA de Lisboa Revisão do Plano Estratégico 2020-2030 Capacitação dos Serviços Administrativos e Valorização dos Recursos Humanos Novo Conceito para o Modelo de Financiamento, tendo por base a fórmula da tutela
7 Sustentabilidade como Pilar Estratégico da NOVA	Consolidar a Sustentabilidade Ambiental em todas as UO Reforço da Ação Social e Estratégia de Inclusão Sustentabilidade Orçamental
8 Reforço da Internacionalização	Reforçar a posição da NOVA nos Rankings Internacionais Reforço de Parcerias Estratégicas com Instituições de Excelência Reforçar as políticas de apoio à publicação em revistas de elevado impacto Dinamizar uma estratégia de comunicação científica e institucional internacional
9 Saúde, Qualidade de Vida, Cultura e Desporto	Campus de Campolide – Reformulação do Polidesportivo Campus da Caparica – Construção no campus de instalações desportivas de pequeno e médio porte Campus de Carcavelos – Disponibilização de espaço para a atividade física e desporto Parceria com a Câmara Municipal de Lisboa para Práticas Desportistas
10 Comunicação e Identidade	Reforço da Comunicação Externa Estratégica (futuros estudantes) Potenciar a Comunicação Estratégica: interna, digital e orientada para a sociedade Ativar a Rede <i>Alumni</i> : Comunidade Ativa e Global
11 Transformação e Inovação Digital	Capacitação Contínua dos Recursos Humanos Potenciar as Infraestruturas Tecnológicas Reformulação dos Serviços Administrativos e Redução da Burocracia Automatização de Processos e Reforço do Apoio à Comunidade Académica Introdução do Voto Eletrónico na NOVA



Elvira Fortunato

Candidatura a Reitora

Universidade NOVA de Lisboa

