



**UNIVERSIDADE NOVA
DE LISBOA**

PROGRAMA DE AÇÃO 2025-29

JOÃO AMARO DE MATOS

Professor Catedrático

CANDIDATO A REITOR DA UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

*The task is not to see what has never been seen before,
but to think what has never been thought before about
what you see every day.*

Erwin Schrodinger

Abril 2025

INDICE

Sumário Executivo: Vetores Principais do Plano de Ação	5
Visão	6
Missão	8
O Meu Perfil	8
Organização interna e Governação	10
Serviços centrais da Universidade	
Organigrama da Equipa Reitoral	
Relacionamento Institucional	
Foco nos Parceiros Externos	
Foco nos Estudantes	
Foco nos Antigos Alunos	
Foco nos Funcionários	
Comunicação na Universidade	20
Uma Plataforma de Serviços Partilhados	24
Ensino	26
Foco nos Estudantes	
Foco nos Docentes	
Foco nos Funcionários	
Foco na Internacionalização	
Transformação Digital e Inovação Pedagógica	
Investigação	35
Foco no Financiamento	
Foco nos Investigadores	
Foco nos Centros de Investigação	

Foco nos Funcionários	
Impacto e Inovação	43
Os Determinantes de Financiamento	
Inovação e Transferência de Tecnologia	
Impacto Social e Contributo para Políticas Públicas	
Instalações	47
Infraestruturas para investigação	
Espaços de Aprendizagem	
Acessibilidade e Sustentabilidade	
Infraestrutura para Ciência Aberta e Disseminação	
Espaços para Cooperação e Visibilidade Internacional	
Internacionalização	50
Nota Final	53

Sumário Executivo, Visão e Missão

Vetores do Plano de Ação: Sumário Executivo

Dada a visão e a missão de uma Universidade de futuro, eu defendo o seguinte:

1. Ambição e contexto

- A ambição é renovar a NOVA reforçando o seu impacto económico, social e científico, tornando-a uma referência europeia de pensamento, formação e conhecimento.
- Trazer o mundo para a Universidade e saber posicionar a Universidade no mundo.

2. Diálogo e governação

- Reforçar o diálogo transparente entre as UO da NOVA, os seus respetivos Conselhos, o Conselho Geral da NOVA, a Equipa Reitoral, e o Conselho de Curadores.
- Promover a interação regular entre as presidências dos vários Conselhos.
- Melhorar a qualidade dos serviços de apoio da Universidade. Realizar uma auditoria externa para identificar oportunidades de melhoria e estabelecer um plano para melhorar a qualidade e eficácia dos serviços, eventualmente reforçando ou alargando os serviços partilhados, sem afetar a natural autonomia das UO.
- Apoiar o Reitor com um Conselho Consultivo local e um International Advisory Board.

3. Unidade na Diversidade

- Há uma competição estratégica entre algumas UO da NOVA. Será prioritário reduzir as diferenças e trazê-las a harmonizar a oferta educacional e colaborar na investigação.
- Dada a diversidade com que a NOVA foi concebida, a solução não está na centralização dos serviços da Universidade, mas na sua ação moderadora ao criar incentivos para uma maior cooperação interna entre as Faculdades, Institutos e Escolas.
- Estimular a autonomia responsável das UO, garantindo que os projetos estratégicos de cada uma contribuem para a unidade e identidade da NOVA como um todo.
- Desenvolver políticas transversais que alinhem os interesses das várias UO, ao nível da Comunicação, do Ensino, da Investigação, do Impacto e da Internacionalização.
- Uma política de comunicação forte, baseada no alinhamento transversal das UO com:
 - Definição de objetivos comuns, diretrizes e normas;
 - Desenvolvimento conjunto da reputação e reconhecimento da marca da NOVA
 - Flexibilidade para as práticas e necessidades de comunicação externa das UO.
 - Definição de uma política de redes sociais coordenada
 - Proximidade e abertura do Reitor aos alunos
 - Política de pensamento livre e espaço de debate aberto
- Na área do ensino, há que reforçar uma política que possa estimular
 - a redução da redundância na oferta atual de formação;
 - oferta multidisciplinar com parceiros internos e parceiros externos estratégicos;
 - a inovação pedagógica partilhando as melhores práticas na NOVA e fora dela;
 - a oferta estruturada de programas de aprendizagem ao longo da vida;
- Na área da investigação, há necessidade de uma política transversal na NOVA que
 - Reforce as iniciativas de colaboração interdisciplinar;
 - Promova centros de investigação competitivos e financeiramente sustentáveis;
 - Aumente significativamente o impacto médio das publicações por área.
 - Estruture a carreira dos investigadores, baseando-se na avaliação por mérito.

Visão

Na minha visão a universidade do futuro será simplesmente outra. Será globalmente conectada, centrada na aprendizagem personalizada, na inovação interdisciplinar, no impacto social e digital, preparando cidadãos e líderes para um mundo em constante transformação.

Para isso, adotará um modelo de ensino flexível e personalizado, onde a inteligência artificial permitirá adaptar percursos de aprendizagem às necessidades individuais dos estudantes. A combinação entre ensino presencial, online e realidades imersivas, como realidade virtual e aumentada, tornará o conhecimento mais acessível e envolvente. Além disso, os currículos serão flexíveis, permitindo que os estudantes escolham disciplinas de acordo com os seus interesses e com as exigências do mercado de trabalho.

A tecnologia será um dos grandes motores da inovação universitária. O uso de inteligência artificial e análise de dados otimizará tanto o ensino como a investigação, enquanto laboratórios de última geração, focados em biotecnologia, computação quântica e sustentabilidade, impulsionarão descobertas científicas. A digitalização dos processos administrativos e académicos será complementada pela adoção de *blockchain* para certificações, garantindo maior segurança e transparência na credenciação dos estudantes.

A sustentabilidade e o impacto social também serão centrais na visão da universidade. Os campi serão projetados com energia renovável e sistemas inteligentes de gestão de recursos, reduzindo a pegada ecológica. A investigação e os projetos de extensão estarão orientados para resolver desafios globais, como as alterações climáticas, a desigualdade social e a saúde pública. O ecossistema universitário fomentará o empreendedorismo e a inovação social, promovendo o desenvolvimento de *startups* e soluções com impacto positivo na sociedade.

A interdisciplinaridade será essencial, e a universidade assumirá um papel ativo na sua exposição à diversidade das parcerias internacionais. O ensino e a investigação integrarão as humanidades, as ciências exatas e a tecnologia, preparando profissionais capazes de atuar em múltiplas áreas do conhecimento e com sensibilidades multifacetadas. Parcerias internacionais estratégicas fortalecerão o intercâmbio de ideias e experiências, permitindo que toda a comunidade da NOVA colabore além das fronteiras físicas e culturais. Essa abertura será fundamental para promover uma cultura académica mais dinâmica e recetiva às soluções que as melhores práticas internacionais sugerem. A universidade não apenas absorverá conhecimento global, mas também contribuirá para a sua disseminação, tornando-se um polo de referência no diálogo entre diferentes realidades e abordagens.

Por fim, a universidade dará ênfase ao desenvolvimento de competências humanas e éticas. As competências suaves, como pensamento crítico, criatividade, inteligência emocional e resiliência, serão fundamentais na formação. A ética digital e a responsabilidade social serão incorporadas em todas as áreas da Universidade, garantindo que os atuais e futuros profissionais do conhecimento atuem com consciência e compromisso. Desde os primeiros anos de formação, os estudantes serão incentivados a desenvolver pensamento inovador e empreendedor, preparando-se para os desafios de um mundo em constante evolução.

Dessa forma, a universidade não será apenas um espaço de ensino e de investigação, mas um ecossistema dinâmico de aprendizagem contínua, inovação e impacto positivo. Ao abrir-se ao mundo e a diferentes práticas internacionais, ela transformará a sua própria cultura interna e assumirá um papel ativo na construção de soluções globais para os desafios do futuro.

A visão enunciada reflete um projeto para a Universidade NOVA de Lisboa (NOVA) no contexto da diversidade das suas competências e da sua ambição. Para a implementar, há que fazer o melhor uso possível das suas vantagens, e mitigar ao máximo o impacto das suas fraquezas. Ambas advêm da natureza fundadora desta universidade, baseada na forte autonomia de cada uma das suas faculdades, institutos e escolas (as nossas unidades orgânicas - UO).

A Reitoria é estatutariamente uma entidade constitutiva da universidade, instrumental na promoção e coordenação de serviços prestados para toda a instituição. O Reitor, no entanto, é mais do que o simples responsável da Reitoria, é o responsável último pelo governo de toda a Universidade, com o apoio dos Diretores, pelo que importa que esta relação seja saudável e construtiva. Neste documento evitarei usar a expressão “Reitoria”, não porque esta não exista, mas por duas razões: (1) o peso negativo que a expressão tem, pela percepção de que é uma unidade a mais na Universidade, gerida pelo Reitor, e que, na prática, compete com as UO por recursos e, também, (2) por ser percebida como fator centralizador que poderia ameaçar a autonomia interna, que caracteriza a NOVA. Em seu lugar, referir-me-ei aos serviços centrais da Universidade, cuja função é zelar pela harmonia nessa diversidade.

Após dois mandatos sob o estatuto de Fundação Universitária, a principal questão com que nos deparamos é que a forte autonomia das UO, marca de nascença da NOVA, é frequentemente usada como argumento para questionar as possibilidades de colaboração e desenvolvimento comum da nossa instituição, apesar do enorme potencial que a estrutura da Universidade proporciona. A diversidade das UO não facilita necessariamente o alinhamento. Umhas são mais jovens e menores, outras maiores e mais antigas, outras centradas na investigação laboratorial, e outras focadas mais no ensino em grande escala... Neste contexto a autonomia é frequentemente usada como argumento para separar os planos de ação das diferentes UO, criando ocasionalmente estratégias divergentes e, por vezes, competitivas.

Não obstante, a diversidade e a autonomia das UO são uma extraordinária oportunidade de desenvolvimento. Quando a relevância é medida pelo impacto societal e o conhecimento tecnológico e científico evolui a uma velocidade vertiginosa, a nossa capacidade de inovação e de impacto passa pela necessidade de integrar conhecimentos de várias áreas, tornando a interdisciplinaridade e a cooperação na Universidade o elemento crítico para a sua relevância.

O impacto societal do conhecimento é a razão de ser de uma Universidade como a NOVA. No entanto, o espectro desse impacto é hoje muito distinto daquele segundo o qual as nossas instituições foram originalmente pensadas. Schengen e Bolonha transformaram o espaço de ação; o programa Erasmus alterou as fronteiras e as línguas do nosso ensino; e a Europa criou incentivos e política para a nossa investigação, projetando-a em dimensões de financiamento e de cooperação que ultrapassam a clássica autonomia dos investigadores. As Universidades são hoje expostas a um mundo que não sabem assimilar de maneira eficaz, seja pela inércia da sua cultura organizacional, seja por uma resistência à mudança dos seus principais agentes. A Universidade precisa absorver este novo mundo no seu interior, e essa necessidade só pode ser satisfeita por uma liderança comprometida com essa necessária revolução interna.

Apresento um programa de ação que visa cultivar a identidade da NOVA no contexto da estrutura de autonomia responsável das UO. Vejo o papel dos serviços centrais da universidade como um (1) promotor do desenvolvimento estratégico da Universidade, (2) transformador das mentalidades internas promovendo uma abertura ao mundo dentro da instituição, (3) estimulador da cooperação e do desenvolvimento de sinergias entre as UO, e (4) facilitador da articulação entre os vários serviços necessários ao funcionamento da instituição.

Missão

A missão de uma universidade pública é a de prestar serviços de excelência à sociedade a três níveis, nomeadamente como:

- Geradora de conhecimento e fonte do seu desenvolvimento e aplicações;
- Formadora de talento com base no conhecimento através da educação;
- Fator de impacto pela transferência do conhecimento e inovação interdisciplinar.

No contexto das suas atribuições definidas pela lei e pelos estatutos da NOVA, a missão da Equipa Reitoral e dos serviços da Universidade é a de contribuir para a implementação do programa do Reitor, no respeito pela autonomia das UO. O plano de ação para os próximos 4 anos e a sua monitorização serão o foco principal da Equipa Reitoral. Já os serviços deverão centrar-se na melhoria dos procedimentos, simplificação de processos e apoio às UO, nos domínios das suas atribuições

O Meu Perfil

Nesta secção apresento o meu perfil no que considero serem as características que melhor me qualificam para o cargo de Reitor da NOVA, refletindo a visão, o necessário conhecimento da Universidade, a experiência para realizar uma liderança de legítima ambição e modernidade.

- **Conhecimento da NOVA:** 31 anos na NOVA permitem-me conhecer a fundo a história da universidade, as suas UO e a natureza da sua identidade.
- **Experiência Administrativa e de Gestão Estratégica:** 13 anos como subdiretor na NOVA SBE, responsável pela sua internacionalização, e os últimos 8 anos como Vice-Reitor da NOVA com o pelouro Internacional, e do Ensino no último mandato.
- **Exposição a Áreas de Conhecimento:** Tenho uma formação interdisciplinar, sendo licenciado e doutorado em Física (1988) e licenciado e doutorado em Gestão (1995). Esta formação norteou o meu trabalho científico, uma mentalidade interdisciplinar, e permite-me hoje um diálogo fluido com distintas áreas de conhecimento.
- **Experiência como investigador:** Dezenas de artigos em revistas internacionais em áreas distintas que acentuam os diferentes períodos da minha carreira, nomeadamente em física estatística, finanças e econometria financeira, desenho ótimo de organizações, economia política, relações internacionais e educação. Possuo ainda experiência de orientação de várias teses de Doutoramento e inúmeras de Mestrado.
- **Experiência Docente:** Lecionei nos últimos 30 anos cursos de Licenciatura, Mestrado, Doutoramento, e cursos de aprendizagem ao longo da vida. Geri três distintos programas de Doutoramento, tendo criado o de Finanças. Contribuí para a formação de gerações de profissionais e académicos qualificados em Finanças, Economia e Gestão.
- **Exposição ao Mundo:** cresci no Brasil dos 14 aos 28 anos, doutorei-me no Brasil (USP) e em França (INSEAD). Professor convidado no Brasil, Holanda, França, Singapura, UK, Suécia e Itália, fiz 4 Pós-Doutoramentos (Alemanha, URSS, UK, USA) onde desenvolvi redes de colaboração em diferentes áreas de investigação. Pioneiro na dinamização e interação frequente com antigos alunos e empregadores no exterior, participo em conselhos e fóruns de desenvolvimento estratégico de redes internacionais e de gestão académica enquanto representante da NOVA, em particular ligado às principais agências de rankings internacionais como THE, QS, FT e Eduniversal.

Organização e Governança

Organização Interna e Governação

Os Participantes na Governação

Vários segmentos contribuem para o funcionamento da Universidade, nomeadamente os estudantes (cerca de 25.500, dos quais 20% estrangeiros), docentes e investigadores (2.700, dos quais 10% estrangeiros), e pessoal não-docente (1.800). Pessoal não-docente é o conjunto de funcionários que não exercem atividades didáticas – doravante referidos como funcionários, para evitar a classificação pela negativa. Muitos têm formação técnica, outros não, pelo que usaremos a designação mais inclusiva de “funcionários”.

Serviços Centrais da Universidade

No contexto Fundacional da Universidade NOVA, os serviços da Universidade devem ser vistos como instrumentais na implementação da sua missão e, nesse contexto, como uma estrutura de apoio às Unidades Orgânicas para a eficaz implementação das suas atividades.

No contexto atual urge melhorar a eficiência destes serviços, o que implica várias medidas:

1. A recolha e gestão de informação, a curadoria dos dados, e a acessibilidade a esta informação, deve ser responsabilidade de um membro dedicado da equipa reitoral.
2. Contratação de uma auditoria externa para avaliar a eficácia organizacional dos recursos humanos atuais da Universidade, e que deve focar
 - a. Nos serviços da Universidade;
 - b. No seu modo de funcionamento e articulação interna;
 - c. Na integração destes serviços com os serviços das Unidades Orgânicas.

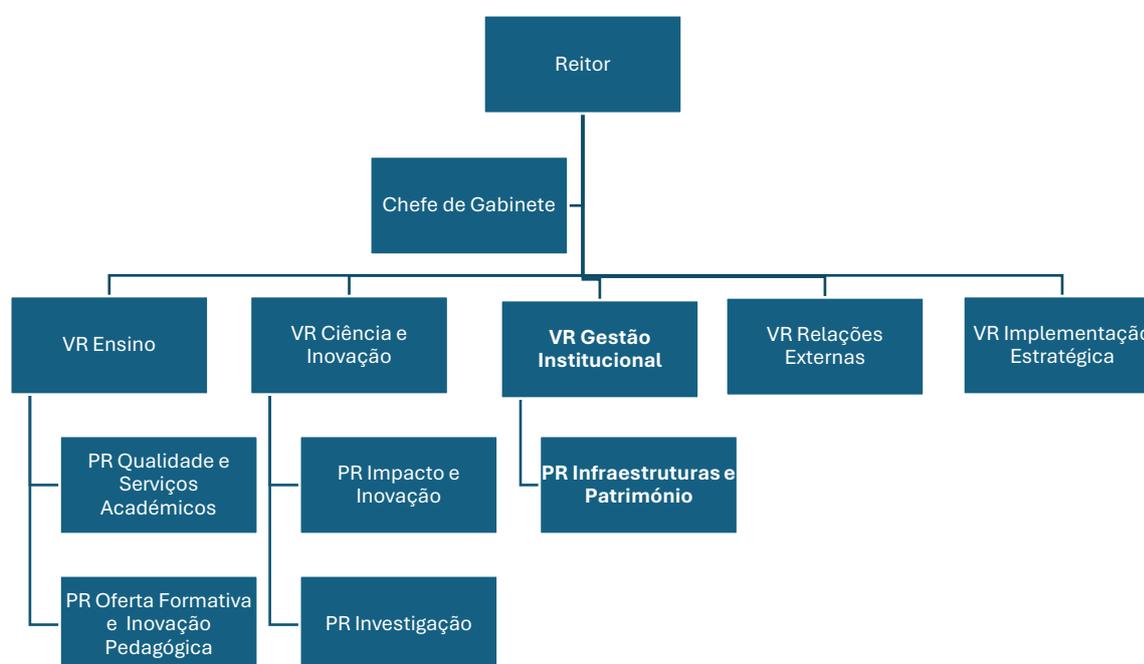
No final, esta consultoria deverá produzir uma proposta de redesenho e ajuste da equipa destes serviços conforme justificável, garantindo uma maior eficácia do serviço de apoio às UO sem prejuízo das missões da Universidade.

3. Valorização dos funcionários e apoio ao seu desenvolvimento pessoal baseado nas necessidades específicas de cada um, devidamente fundamentadas, e justificada com um relatório final de impacto interno e externo. Este ponto inclui várias medidas:
 - a. Implementação de um número de prémios anuais de desempenho excecional;
 - b. Desenvolvimento de um programa de job-shadowing entre os funcionários das várias Entidades Constitutivas da NOVA (incluindo as UO, os SAS e os serviços da Universidade). Este programa deve ser transversal à Universidade entre cada um dos grupos funcionais (como RH, Informática, Relações Internacionais, serviços financeiros, serviços académicos, etc.).
 - c. Desenvolvimento de programa similar ao acima, mas em ambiente internacional, com foco nas universidades parceiras da EUTOPIA, por uma semana, usando verbas do programa Erasmus;
 - d. Sensibilização de novos recrutamentos ao ambiente intercultural da Universidade, através de um período de circulação entre as UO em contato com alunos, funcionários e docentes, antes de entrar em funções efetivas.
 - e. Criação de módulo de formação-piloto em Conduta Ética, baseada nos princípios constantes no Código de Ética da NOVA e no Código de Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio e Discriminação, de frequência obrigatória a cada novo funcionário da Reitoria no prazo máximo de 6 meses à sua entrada. Possibilidade de extensão aos restantes serviços das UO da NOVA.

Organigrama da Equipa Reitoral

Considerando os atuais estatutos da NOVA, proponho a criação de cinco Vice-Reitorados com funções estratégicas e coadjuvados por pró-reitores:

1. Vice-Reitorado para o Ensino
 - a. Pró-Reitorado para a Oferta Formativa e Inovação Pedagógica
 - b. Pró-Reitorado para a Qualidade e Serviços Académicos
2. Vice-Reitorado para a Ciência e Inovação
 - a. Pró-Reitorado para o Impacto e Inovação
 - b. Pró-Reitorado para a Investigação
3. Vice-Reitorado para o Gestão Institucional
 - a. Pró-Reitorado para as Infraestruturas e Património
4. Vice-Reitorado para a Implementação Estratégica (Plataformas interdisciplinares)
5. Vice-Reitorado para as Relações Externas (Internacionalização, Comunicação e Angariação de Fundos)



Implícita está a necessidade do trabalho entre todos os membros da Equipa Reitoral ser muito articulado ao desenvolver novos horizontes e ambições para a Universidade

- As estratégias dos VR são transversais e devem estar, naturalmente, articuladas com a Comunicação. Por exemplo, nenhum pelouro faz sentido sem considerar o seu impacto no ensino; ou na investigação, ou no contexto internacional em que a Universidade se situa. As políticas de cada área devem estar integradas, evitando a mentalidade de silos dentro da própria equipa reitoral.
- A reestruturação da Comunicação tem que passar por várias fases, proporcionando no final uma visão institucional mais transparente e harmonizada entre as várias componentes da Universidade, tanto para dentro da Universidade, quanto para fora.
- As relações com organizações e doadores, nacionais e internacionais, são de responsabilidade direta do Reitor. Em particular, todo o apoio que possa dar às iniciativas das UO nesta área é crítico para o desenvolvimento institucional e maior impacto societal das várias missões da NOVA.

A Estrutura dos Processos Decisórios

Há três níveis de interação que definem os processos decisórios na Universidade.

1. O primeiro é estratégico, definido pelo Reitor no seu relacionamento com o Conselho Geral, com o Conselho de Curadores e com o Colégio de Diretores;
2. o segundo é tático, no relacionamento do Reitor com a Equipa Reitoral, que coordena, e na interação com as várias comissões de trabalho entre Vice -Reitores e Sub-Diretores; e, finalmente,
3. o terceiro é a implementação operacional, levada a cabo entre os serviços centrais da Universidade e os das UO.

A figura abaixo ilustra a estrutura piramidal dos níveis de processo decisório:



O nível estratégico da estrutura

O Reitor é o órgão superior de governo e de representação externa da universidade, e governa a Universidade ouvido o Colégio de Diretores. É função do Reitor relacionar-se com o Conselho Geral, o órgão de decisão estratégica e de supervisão da Universidade, ao qual leva as suas propostas de governação para aprovação. Já o Conselho de Curadores supervisiona e controla a instituição do ponto de vista patrimonial, aprovando e fiscalizando o orçamento, créditos adicionais, a realização de investimentos e a alienação e transferência de bens.

O nível tático da estrutura

A Equipa Reitoral, coordenada pelo Reitor, relaciona-se com quatro níveis diferentes de decisores: (1) com as UO; (2) com o Conselho Geral, através do Reitor; (3) com o núcleo de funcionários dos serviços centrais da Universidade e (4) com parceiros externos à NOVA.

O nível operacional da estrutura

Já os funcionários dos serviços centrais da Universidade são coordenados pelo/a Administrador/a, e articulam-se operacionalmente em quatro níveis: (1) internamente entre os vários departamentos, (2) superiormente com os membros da equipa reitoral que os tutelam, (3) externamente à Reitoria com os serviços das UO, coordenados pelos respetivos Administradores Executivos e (4) externamente à Universidade com serviços de governo e de acreditação e rankings.

Relacionamento Institucional e Governance

Nesta parte descrevo como a estrutura acima de processos de decisão na Universidade se reflete numa estrutura de várias UO autónomas e com desafios de comunicação intra e inter UO, gerando assim várias das ineficiências observadas.

Ao nível operacional: alinhamento e processos

Quando as articulações entre os serviços da Universidade e os das UO não estão alinhados com as orientações estratégicas, há naturais disfunções no dia a dia da Universidade. De fato, toda a ação dos serviços se baseia na persecução de processos bem estabelecidos. À medida que as orientações estratégicas evoluem, é necessário garantir que o racional dos processos se mantém, mas que o sistema tem capacidade para inovar.

Ao nível tático: Administradores e Equipa Reitoral

É neste ponto que o papel dos Administradores se revela determinante. Em última instância são os Administradores – a quem os funcionários reportam - os garantes dos processos. A articulação entre os vários Administradores, assim como o relacionamento com os seus funcionários abaixo e com os seus superiores, são as melhores defesas contra essas disfunções.

1. O diálogo constante entre Administradores, chefias e os definidores das estratégias deve ser constante, para que as chefias possam orientar claramente as suas equipas.
2. O diálogo constante e articulação entre os membros da Equipa Reitoral e as direções das UO é crítico, para que as estratégias possam fazer sentido na sua implementação.

Por outro lado, a relação da Equipa Reitoral com as UO é feita no contexto tático acima:

1. Em reuniões regulares de comissões (Qualidade, Investigação, Sustentabilidade, Ensino, Internacionalização...) entre membros da Equipa Reitoral e os representantes das UO para as respetivas áreas. Os chefes de serviço devem estar presentes.
2. Através do Colégio de Diretores (CD), estatutariamente um órgão consultivo, no qual o Reitor ausculta a reação das UO às medidas propostas, e onde os membros da Equipa Reitoral estão presentes para esclarecimento de dúvidas, dependendo do pelouro.

Ao nível estratégico: Reitor, CD e CG

Estatutariamente, o Reitor leve propostas ao Conselho Geral para votação, depois de ouvido o Colégio de Diretores (CD). Para que o processo possa ser informado e alinhado, proponho que:

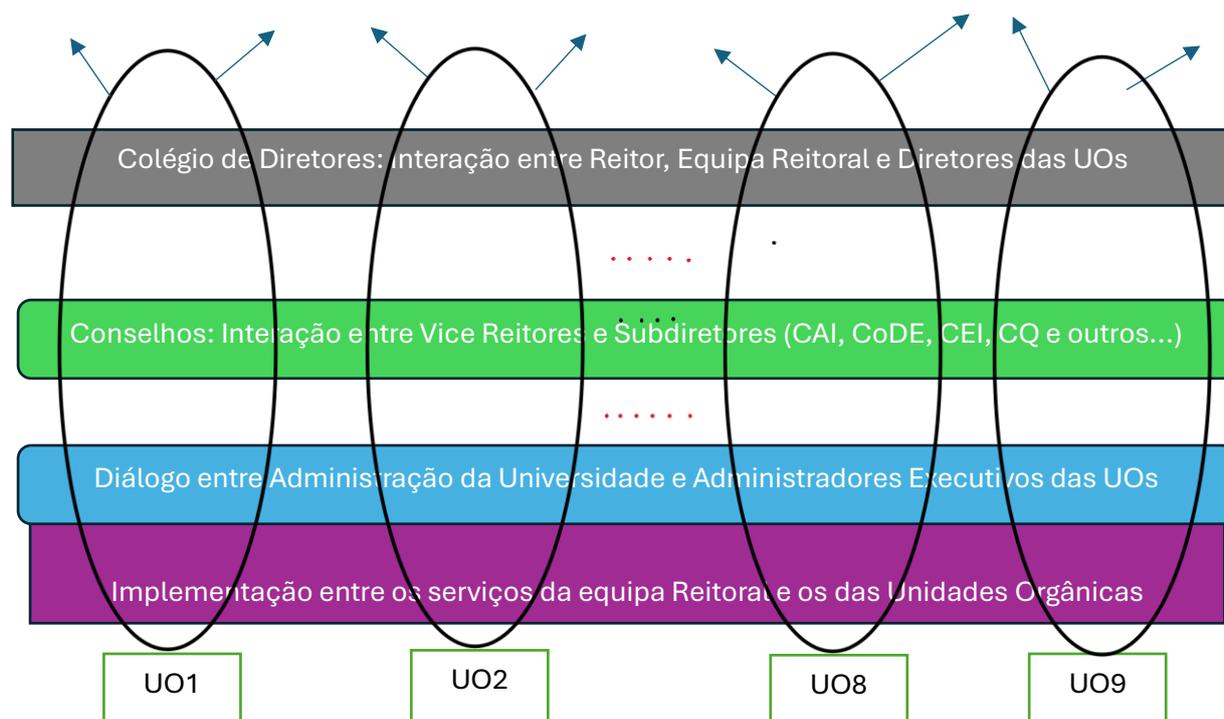
1. Os elementos de discussão que levam à decisão para aprovação em CG devem ser abertos atempadamente aos membros do CG.
2. Em temas estratégicos, que o Reitor possa convidar membros do CG
 - a. para atender o CD quando tais decisões estratégicas forem decididas;
 - b. para participar nas task forces do CD, quando existirem, em função do tema.
3. Temas de aprovação em CD poderão ser maioritariamente votados online. As reuniões físicas, mais curtas, serão para discussões estratégicas, permitindo-se que as UO possam sugerir atempadamente temas para as ordens de trabalho.

Acima identificamos três níveis críticos na estrutura do processo de decisão. A falta de integração vertical dentro da cada uma das UO nos diálogos entre estes três níveis leva a que não possa haver a compreensão do que se deseja como harmonização funcional, o que

resulta, naturalmente num sistema interno de comunicação ineficaz – e numa imagem incongruente para fora.

A figura abaixo sintetiza o relacionamento transversal entre as UO, feito a três distintos níveis:

1. Entre Reitor e Diretores no Colégio de Diretores
2. Entre Vice-Reitores e Subdiretores nos Conselhos das áreas estratégicas da NOVA
3. Entre os funcionários dos serviços da Equipa Reitoral e os correspondentes das UO, cuja camada superior reflete o relacionamento entre os Administradores.



Assim, o que cada UO passa para o exterior é idiossincrático e desalinhado. Não obstante o reconhecimento da autonomia das UO, defendo que essa autonomia seja responsável, isto é, que o projeto de cada UO possa contribuir para a unidade e identidade da Universidade Nova como um todo. Se isso acontecer poderemos ter uma política que permita uma maior fluidez interna de informação estratégica do que a descrita na figura, maior transparência do que se faz e se projeta na universidade e que, no final, contribua para a construção de uma identidade e alinhamento institucional. Autonomia responsável significa que as UO devem poder explicar como os seus projetos contribuem para acrescentar valor ao projeto da Universidade.

Finalmente, e numa ideia que me é cara para a governance da Universidade, proponho que o Reitor seja apoiado por dois Conselhos Consultivos cada um com 6 a 10 membros, com reuniões anuais, para os quais a presidência do CG deve ser convidada:

- Um Conselho Consultivo Estratégico com representantes de organizações parceiras locais (autarquias, empresas, ONG entre outros).
- Um International Advisory Board com individualidades de reconhecido mérito.

Por outro lado, é importante que o CG e os vários Conselhos de Faculdade estejam articulados.

- Proponho para esse efeito que o Reitor promova encontros regulares entre as Presidências dos conselhos.

Foco nos Parceiros Externos

1. Compreender o que a Sociedade Espera da Universidade

A Universidade deve identificar os interesses da sociedade em relação à Universidade, tais como inovação, responsabilidade social ou recrutamento de talento, permitindo assim alinhar propostas de colaboração a organizações. Estas podem ser de vários tipos, desde ONG, entidades municipais, governamentais, organizações privadas ou empresas que ofereçam benefícios mútuos, promovendo uma relação produtiva e sustentável.

2. Compreender as Expectativas e Necessidades dos Parceiros

É muito importante ter claro desde o início as razões e motivações que levam as mais diferentes organizações a colaborar com a universidade, e as razões que levaram a universidade a aceitar tal parceria. O respeito mútuo dessas razões é condição necessária para uma relação saudável no longo prazo.

3. Criar Canais de Comunicação Regulares

Uma comunicação eficaz exige gestores de relacionamento dedicados, reuniões periódicas, newsletters e eventos exclusivos. Relatórios sobre o impacto do apoio recebido reforçam a transparência e a confiança na parceria.

4. Oferecer Reconhecimento e Visibilidade

Os parceiros devem ser reconhecidos publicamente pela sua colaboração. Isso pode ser feito através da associação do seu nome a laboratórios, bolsas, ou mesmo salas em função do seu envolvimento, bem como associá-los a eventos institucionais e publicações da Universidade. Destacá-los como mecenas reforça o compromisso e o impacto positivo na comunidade académica.

5. Desenvolver Projetos de Interesse Comum

Parcerias devem resultar em projetos concretos, como investigação aplicada, estágios e formações conjuntas. Hubs de inovação e desafios empresariais patrocinados estimulam a criatividade dos estudantes e aproximam as empresas do meio académico.

6. Fomentar a Participação dos Parceiros na Vida Universitária

A Universidade deve envolver os parceiros em palestras, mentorias e conselhos consultivos, promovendo o contacto direto com estudantes e docentes. A colaboração na definição de currículos e no recrutamento de talento fortalece a ligação entre academia e mercado.

7. Criar Modelos de Parceria de Longo Prazo

Parcerias sustentáveis devem basear-se em contratos plurianuais, garantindo estabilidade e continuidade nos projetos. Empresas de longa data podem integrar clubes de mecenas, usufruindo de benefícios exclusivos e maior reconhecimento institucional.

8. Manter a Transparência e Demonstrar Impacto

A Universidade deve aplicar os fundos de forma ética e eficiente, apresentando relatórios detalhados sobre os resultados das colaborações. Demonstrar o impacto académico, social e económico fortalece a confiança e assegura parcerias produtivas a longo prazo.

Foco nos Estudantes

1. Bolsas e Apoios para Estudantes

Garantir apoio financeiro aos estudantes carenciados é uma prioridade, assegurando igualdade de acesso ao ensino superior. É essencial melhorar as condições das residências universitárias e expandir a oferta de alojamento.

Além disso, devem ser criadas bolsas de mérito para alunos carenciados, especialmente nos mestrados, mais caros, garantindo igualdade de oportunidades de progressão académica.

2. Saúde Mental dos Estudantes

A Universidade deve reforçar o apoio psicológico de qualidade, garantindo serviços acessíveis, pessoais e confidenciais para todos os alunos. A oferta de consultas em língua estrangeira deve ser obrigatória, se possível por alguns especialistas estrangeiros, considerando a diversidade da comunidade.

3. Empregabilidade dos Estudantes

Criar gabinetes de apoio ao emprego em cada unidade académica é essencial para orientar os alunos na transição para o mercado de trabalho. Estes gabinetes devem oferecer workshops, coaching e aconselhamento profissional, com o apoio de antigos alunos qualificados.

Parcerias com empresas e empregadores devem ser fortalecidas, promovendo feiras de emprego, estágios e oportunidades de recrutamento, garantindo melhor inserção profissional dos graduados.

4. Identidade dos Estudantes

A participação ativa dos estudantes em fóruns da Universidade e internacionais deve ser incentivada, reforçando o seu papel na vida académica e na representação da NOVA a nível global.

A criação de um Clube NOVA em Lisboa pode promover a integração de toda a comunidade universitária, organizando atividades culturais, científicas e recreativas.

5. Experiência Internacional dos Estudantes

A Universidade deve estimular estágios e intercâmbios internacionais, fortalecendo programas como Erasmus e parcerias estratégicas.

Bolsas de mérito para mobilidade internacional devem garantir que o fator financeiro não seja um obstáculo. Paralelamente, é essencial apoiar a integração de estudantes estrangeiros na NOVA, promovendo um ambiente inclusivo e de troca cultural.

6. Política de Inclusão dos Estudantes

A inclusão deve ser transversal a todas as políticas da Universidade. Um programa integrado de apoio a alunos com necessidades especiais deve oferecer acompanhamento académico, psicológico e tecnológico adaptado.

Para alunos de fora da região de Lisboa e estudantes extracomunitários, devem ser criados programas de apoio à integração académica, social e cultural, reforçando a diversidade e o sentimento de pertença na Universidade.

Foco nos Antigos Alunos

1. Contribuir para a Identidade dos Antigos Alunos

Para fortalecer a identidade dos antigos alunos da NOVA, é essencial reconstruir uma base de dados completa, facilitando o contacto e a criação de estratégias personalizadas de envolvimento. A Comunidade NOVA deve ser dinamizada através de eventos regulares, como encontros, workshops e conferências, reforçando os laços com a Universidade.

Uma comunicação eficaz, utilizando plataformas digitais, newsletters e redes sociais, é fundamental para manter o envolvimento contínuo. Fóruns de discussão podem permitir que os antigos alunos contribuam com ideias para o futuro da NOVA, além de fortalecerem a sua reputação como empregadora.

Os ex-alunos também podem apoiar a angariação de fundos através de doações, patrocínios e parcerias estratégicas, contribuindo para projetos académicos e de investigação.

2. Contribuir para o Reconhecimento

O reconhecimento dos antigos alunos deve incluir benefícios exclusivos, como descontos em formação continuada e acesso prioritário a eventos e serviços da Universidade.

Programas de desenvolvimento, como coaching, workshops e mentorias, podem apoiar o crescimento profissional dos ex-alunos. Eventos comemorativos de formatura e prémios para antigos alunos de destaque reforçam a ligação com a instituição e valorizam suas conquistas.

3. Contribuição dos Antigos Alunos para a Internacionalização da NOVA

Os antigos alunos no exterior são aliados estratégicos na internacionalização da Universidade. Podem apoiar a promoção da NOVA, facilitar estágios e identificar oportunidades de emprego para estudantes e recém-graduados.

Além disso, o envolvimento dos ex-alunos na captação de parcerias internacionais fortalece a colaboração com universidades, empresas e organizações globais.

4. Antigos Alunos como Vetores de Recrutamento

Os ex-alunos podem atuar como embaixadores da NOVA, promovendo a Universidade e os seus cursos em eventos, redes sociais e conferências. A sua influência e redes de contacto são fundamentais para atrair novos estudantes, incluindo candidatos internacionais.

5. Antigos Alunos como Vetores de Empregabilidade

Os antigos alunos podem contribuir para a empregabilidade dos graduados, oferecendo aconselhamento vocacional, workshops e entrevistas simuladas.

Além disso, podem facilitar o acesso a oportunidades de emprego, conectando a Universidade a empresas e organizações, ajudando os recém-formados a ingressar no mercado de trabalho.

Dessa forma, a rede de antigos alunos da NOVA torna-se um recurso essencial para o crescimento da instituição e o sucesso dos seus estudantes.

Foco nos Funcionários

As categorias profissionais dos funcionários da NOVA vão desde assistente operacional até assessor, passando por várias qualificações entre as quais diferentes níveis de reconhecimento técnico. Cada uma destas categorias terá necessidades e condições específicas. Nesta página descrevo iniciativas que acredito serem úteis a todas as categorias, justificando a designação inclusiva de “funcionários” para descrever todos os que conosco colaboram em atividades que não são diretamente de ensino ou de investigação. Aos funcionários que dão apoio às atividades de ensino e de investigação darei adicional atenção nas secções respetivas.

As reformas mais estruturais de que a Universidade necessita só são possíveis de implementar com um grupo de funcionários envolvidos, com capacidade de iniciativa e motivados para compreender não apenas a direção dessas reformas, mas também a ambição envolvida. Daí, a importância de atenção com os funcionários, como parte crítica da comunidade da NOVA.

1. Reforçar a Identidade dos Funcionários

A Universidade deve implementar uma política de benefícios de formação, promovendo o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Além disso, deve realizar programas de **job-shadowing**, permitindo a troca de experiências entre departamentos de diferentes UO dentro da NOVA ou com instituições parceiras. A participação ativa dos funcionários em fóruns institucionais nacionais e internacionais fortalece a representatividade e a partilha de boas práticas.

2. Expandir a Exposição Internacional

Deve ser promovido **job-shadowing** internacional, possibilitando a aprendizagem de boas práticas em outras instituições. Além disso, a Universidade deve incentivar a participação em formações globais e facilitar o recrutamento de profissionais estrangeiros, promovendo a diversidade e inovação no ambiente de trabalho.

3. Valorizar o Mérito e Apoiar os Funcionários

Existem mecanismos de reconhecimento já estabelecidos que, no entanto, deveriam ser reforçados com a criação de **prémios anuais de mérito** que ajudem a reconhecer o desempenho excepcional dos funcionários, a sua iniciativa e capacidade de ajustamento às evoluções naturais da organização. A Universidade deve também garantir apoio adequado a funcionários com necessidades especiais e implementar políticas eficazes contra assédio e discriminação, assegurando um ambiente seguro e inclusivo.

4. Promover Inclusão e Diversidade

A inclusão deve ser uma prioridade, com programas de sensibilização e integração logo após o recrutamento. Deve-se garantir o **equilíbrio nos júris de seleção e de avaliação** e incentivar a diversidade de género, étnica e cultural. Processos de seleção devem ser transparentes e equitativos, assegurando oportunidades justas para todos.

5. Melhorar as condições de apoio à Saúde Mental e ao Bem-Estar

A Universidade deve melhorar substancialmente o **apoio psicológico** que oferece para lidar com stress laboral e equilibrar a vida pessoal e profissional. Medidas como flexibilidade de horários e assistência a familiares dependentes são essenciais para garantir o bem-estar dos funcionários e um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Comunicação

Comunicação Integrada na Universidade

Comunicação Integrada numa Universidade Multidimensional: Uma Estratégia a Três Níveis

Desenvolver uma **política integrada de comunicação interna e externa** numa universidade como a NOVA, composta por Unidades Orgânicas com **autonomia financeira, administrativa e académica**, representa um **desafio complexo**, mas não intransponível. A multiplicidade de identidades institucionais dentro da Universidade requer um **modelo de comunicação coordenado, flexível e colaborativo**, que respeite a diversidade interna sem comprometer a **coerência institucional**, sempre fundamentado no respeito pela liberdade de expressão.

A comunicação deve ser pensada estrategicamente a **três níveis interdependentes**:

1. **Comunicação interna dentro de cada UO**
2. **Comunicação transversal entre as UO**
3. **Comunicação externa da Universidade como um todo**

Coordenação Estruturada e Colaborativa

Cada UO tem a sua própria Direção, responsável pela respetiva estratégia global. É recomendável que cada unidade tenha também **um/a responsável pela direção de comunicação**, que desenvolva um plano de comunicação alinhado com essa estratégia. As equipas de comunicação, por sua vez, implementam esse plano.

O segredo para garantir **uma identidade organizacional forte e coerente** reside na **coordenação eficaz** entre estes três níveis:

- Dentro da própria UO (Direção, responsável de comunicação e equipa operacional)
- Entre UO (articulação horizontal)
- Com a Reitoria (articulação vertical)

Uma **estratégia de comunicação de uma UO não deve colidir com a estratégia global da Universidade**. Pelo contrário, deve reforçá-la, contribuindo para uma narrativa institucional coesa, sem apagar as singularidades que enriquecem a Universidade enquanto ecossistema.

Estratégia para uma Comunicação Integrada

1. Diagnóstico da Comunicação Atual

O ponto de partida é um **mapeamento exaustivo dos canais, fluxos e práticas de comunicação** em cada UO, identificando os públicos internos e externos, os objetivos, os pontos fortes e os constrangimentos. Este diagnóstico deve considerar:

- Comunicação entre departamentos, serviços e docentes dentro das faculdades
- Comunicação interinstitucional (entre faculdades)
- Comunicação com a Reitoria
- Comunicação com o exterior (sociedade, parceiros, imprensa)

A análise deve revelar **lacunas, duplicações e oportunidades de sinergia**.

2. Envolvimento das Partes Interessadas

A construção de uma política de comunicação verdadeiramente integrada exige o envolvimento direto de:

- Responsáveis de comunicação das UO
- Equipas de ensino e investigação
- Serviços administrativos e técnicos
- Representantes dos estudantes
- Estrutura central da Universidade (Reitoria)

Este envolvimento favorece a **cocriação de soluções, o alinhamento estratégico e o sentimento de pertença institucional**.

3. Definição de Objetivos Comuns e Diferenciados

Os objetivos devem ser simultaneamente **partilhados e específicos**. Por exemplo:

- Reforçar a reputação da NOVA como um todo (objetivo comum)
- Valorizar áreas de excelência específicas de cada UO (objetivo próprio)

Este equilíbrio permite que cada faculdade comunique **a sua identidade própria**, sem comprometer a **imagem global da NOVA**.

4. Diretrizes e Normas de Comunicação

Para assegurar **coerência institucional**, é fundamental definir:

- Normas de identidade visual e editorial
- Recomendações sobre tom e linguagem
- Procedimentos para comunicação de iniciativas conjuntas
- Padrões para comunicação de crises

Estas diretrizes devem ser **adaptáveis às especificidades de cada UO**, mas intransigentes quanto à **coerência da imagem da Universidade no exterior**.

5. Desenvolvimento e Articulação de Canais de Comunicação

A diversidade de públicos exige uma **articulação eficaz de múltiplos canais**, incluindo:

- Intranets institucionais
- Newsletters segmentadas
- Plataformas colaborativas inter-UO
- Redes sociais institucionais
- Sites atualizados e responsivos

A comunicação entre faculdades pode ser facilitada por canais e fóruns interinstitucionais dedicados à **partilha de boas práticas** e à **divulgação de eventos e oportunidades conjuntas**.

6. Capacitação e Profissionalização Contínuas

Formações regulares devem ser oferecidas a:

- Equipas de comunicação
- Investigadores e docentes com funções de comunicação científica
- Elementos das direções de UO

Os temas devem incluir: comunicação estratégica, literacia digital, storytelling institucional, gestão de redes sociais, produção audiovisual, entre outros.

7. Avaliação e Melhoria Contínua

A comunicação deve ser monitorizada através de:

- Indicadores de desempenho (KPIs)
- Inquéritos de satisfação aos públicos internos e externos
- Análise de reputação mediática e presença digital
- Estudos de benchmarking com outras universidades

Os resultados devem ser usados para **ajustar estratégias, corrigir incoerências e promover inovações**.

8. Partilha de Casos de Sucesso e Boas Práticas

A comunicação interna e interinstitucional pode ser dinamizada pela **divulgação de iniciativas inspiradoras e bem-sucedidas** dentro da própria NOVA ou noutras instituições, gerando um espírito de emulação construtiva e coesão.

9. Flexibilidade com Responsabilidade

É essencial permitir **autonomia na adaptação das estratégias de comunicação**, desde que os princípios fundamentais da política institucional sejam respeitados. Isto implica um **modelo de governance que combine descentralização e articulação**.

10. Celebração de Conquistas e Impacto Externo

A valorização de boas práticas e de conquistas — tanto locais como interinstitucionais — deve fazer parte da cultura comunicacional da Universidade. O envolvimento de parceiros externos (empresas, municípios, entidades culturais) em momentos de celebração **reforça a reputação e o impacto da NOVA na sociedade**.

Plataforma de Serviços Partilhados

Uma Plataforma de Serviços Partilhados

A estrutura atual da Universidade Nova de Lisboa já inclui uma série de serviços partilhados que incluem, entre outros, o apoio às UO dos seguintes Serviços:

- Qualidade e acreditação (A3ES, DGES e instituições Europeias)
- Apoio à internacionalização (Erasmus e recrutamento internacional)
- Patentes e Propriedade Intelectual
- Apoio na área jurídica
- Apoio financeiro
- Académicos
- Estudos para o desenvolvimento do património da NOVA

Estes serviços são usados por todas as UO. Alguns por força de lei, nomeadamente os de qualidade e acreditação, assim como o gabinete Erasmus centralizado, outros de acordo com a necessidade e conveniência de cada uma das UO. Este sistema é mais flexível do que a existência de uma plataforma central, coordenada pelos serviços reitorais, e pelo qual todas as faculdades seriam conduzidas.

Em geral, as estruturas centralizadas têm vantagens e desvantagens:

1. Forças da estrutura centralizada

Uma estrutura centralizada permite

- uma economia de recursos,
- uma ação concertada e consistente entre as UO,
- um melhor controlo dos fluxos de informação dentro da organização,
- uma complementação da limitação de recursos das UO em certas áreas.

2. Fraquezas da estrutura centralizada

Por outro lado, uma estrutura centralizada limita

- o poder de decisão operacional dentro das UO
- o controle pelas UO sobre a qualidade dos resultados obtidos
- o alinhamento operacional com estratégias de UOs não necessariamente alinhadas

A minha proposta neste caso seria continuar a coordenar de uma forma sistematizada um mecanismo de serviços partilhados a partir dos serviços centrais da Universidade, tal como foi desenvolvido até hoje e que, adicionalmente, possam garantir

- Estrutura de partilha de informação de gestão para a universidade
- Manutenção regular do património
- Processamento de salários na Universidade e apoio à gestão financeira
- Serviços de gestão de uma comunidade alargada de antigos alunos da NOVA
- Serviços profissionalizados de apoio à empregabilidade dos formandos

Forçar a centralização numa universidade como a NOVA não é uma boa ideia, pelas reações à perda de autonomia. É mais importante – e eficaz – a harmonização das diferenças entre as UO na persecução de uma política comum para a qual todas possam convergir. O papel de liderar essa possível convergência cabe ao Reitor no seu relacionamento com os Diretores.

Ensino

Ensino

A missão de ensino da NOVA deve basear-se na excelência académica, responsabilidade societal e envolvimento global. Estes princípios formam cidadãos críticos, preparados para os desafios contemporâneos. O objetivo central não é apenas a qualidade do ensino, mas também a capacitação dos estudantes para contribuir ativamente para a sociedade.

A promoção do pensamento crítico e da interdisciplinaridade estimula soluções inovadoras. A liberdade académica e a integridade devem ser asseguradas, criando um ambiente de rigor científico. A atração de talentos internacionais é essencial para o sucesso da Universidade.

A aprendizagem ao longo da vida e o desenvolvimento de competências são cruciais para preparar os estudantes para um mercado de trabalho em constante evolução. O equilíbrio entre conhecimento teórico e competências práticas favorece a adaptação às exigências profissionais. Programas de formação contínua garantem a atualização de graduados e profissionais.

A oferta de cursos pós-universitários é importante, mesmo para quem não pretenda aplicar esses conhecimentos em contextos profissionais. Este tipo de formação não só permite o desenvolvimento do pensamento crítico, a expansão cultural e a satisfação da curiosidade intelectual, como também ajuda a criar um sentido de comunidade. Quando inclui, em particular, antigos alunos — embora acessível a todos —, esta oferta reforça os laços com a instituição, promovendo o diálogo inter-geracional. Assim, a Universidade afirma-se como um espaço de aprendizagem contínua e pertença.

A internacionalização é essencial para a NOVA, promovendo parcerias globais e intercâmbios académicos. Apoiar a mobilidade de estudantes e staff e incentivar o multilinguismo ampliam as perspetivas da comunidade universitária. A adoção de boas práticas internacionais impulsiona a inovação e a modernização institucional.

O envolvimento cívico e a responsabilidade societal devem incentivar a cidadania ativa e abordar desafios como sustentabilidade e justiça social. Programas de impacto devem ligar a Universidade às comunidades locais e regionais, tornando-a um agente de transformação social.

A inovação pedagógica e a transformação digital são fundamentais para a estratégia educativa. Métodos híbridos e ferramentas digitais devem ser integrados para garantir uma educação moderna e acessível. A ciência aberta e a literacia digital promovem o acesso universal ao conhecimento.

A sustentabilidade e a responsabilidade ética são indispensáveis. A criação de campus sustentáveis e a ética na investigação, incluindo o uso responsável de tecnologias emergentes, devem ser prioridades. Alinhar currículos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável assegura que os estudantes se formem com uma visão crítica e responsável do mundo.

A NOVA deve posicionar-se como uma universidade de referência, não apenas pela excelência académica, mas também como um centro de inovação social, ambiental e ética, formando cidadãos preparados para enfrentar desafios futuros e contribuir para uma sociedade mais justa e sustentável.

Foco nos Estudantes

Creio que as responsabilidades da Universidade para com os estudantes devem considerar as diferentes fases académicas (licenciatura, mestrado, doutoramento, especialização e formação de executivos), bem como as necessidades de estudantes locais, nacionais e internacionais, incluindo os que não falam português. A abordagem deve ser inclusiva, garantindo condições adequadas para o sucesso académico, pessoal e profissional de todos.

1. Estudantes de licenciatura

A Universidade deve proporcionar uma formação equilibrada, focada no pensamento crítico, resolução de problemas e comunicação. A adaptação ao ensino superior e a integração curricular entre teoria e prática são essenciais, incluindo estágios e atividades extracurriculares. Estudantes locais devem receber apoio académico e profissional, enquanto internacionais necessitam de suporte linguístico e cultural para facilitar a integração.

2. Estudantes de mestrado

O foco deve ser a formação especializada, aliando conhecimento teórico e competências práticas. Deve-se promover a ligação ao mercado de trabalho através de estágios e projetos colaborativos. Para estudantes internacionais, a Universidade deve garantir acesso a aulas em inglês e incentivar a participação em redes profissionais globais.

3. Estudantes de doutoramento

A Universidade deve assegurar condições ideais de investigação, incluindo orientação, infraestrutura e apoio financeiro. A mobilidade internacional é essencial, promovendo participação em conferências e colaboração interdisciplinar. Para doutorandos internacionais, a oferta de apoio linguístico e a possibilidade de investigação em inglês são fundamentais. É importante apoiar os jovens investigadores para o mercado de trabalho relacionado com a academia, investigação ou indústria. Esse mercado pode ser tanto nacional como internacional, pelo que o apoio dos programas - e em particular dos orientadores - deve incluir o enquadramento destes estudantes em redes de investigação internacionais, na preparação dos seus CVs e desenvolvimento de contatos dentro e fora da academia, conforme relevante.

4. Cursos de especialização e formação de executivos

Estes programas devem ser dinâmicos, focados no desenvolvimento profissional e na aplicação prática do conhecimento, com horários flexíveis e conteúdos atualizados. Para estudantes internacionais, é essencial disponibilizar conteúdos em inglês e parcerias com empresas globais. Os estudantes de outras regiões de Portugal devem receber apoio logístico e académico.

5. Inclusão de estudantes locais, nacionais e internacionais

A Universidade deve garantir apoio contínuo aos estudantes locais, alojamento e apoio financeiro para estudantes nacionais deslocados, e suporte linguístico, social e jurídico para estudantes internacionais. Para não falantes de português, devem ser oferecidos cursos de língua e conteúdos em inglês sempre que possível.

Por outro lado, farei prioritário o **apoio na adaptação dos estudantes internacionais e multiculturais**: tanto docentes como funcionários e os próprios estudantes devem estar **preparados para receber e ajudar a integrar estudantes de diferentes origens culturais e linguísticas**. A Universidade deve garantir que docentes e funcionários recebam **formação intercultural** que permita atender diferentes perfis e contextos culturais, garantindo uma abordagem **sensível e inclusiva** para todos.

Foco nos Docentes

O **foco nos docentes responsáveis por preparar os alunos** nas várias formas de formação (licenciatura, mestrado, doutoramento, cursos de especialização e formação de executivos) deve ser abrangente e multidimensional, considerando que, para além do **conhecimento técnico** específico das suas áreas, os professores têm a responsabilidade de **desenvolver competências pedagógicas**, de **inovação educativa** e de adaptação a novos modelos de ensino. A sua formação deve ir além do domínio de conteúdos académicos, incluindo a capacidade de criar ambientes de aprendizagem dinâmicos, interativos e adaptados às necessidades dos estudantes de diferentes níveis e origens.

Nesse contexto, nos últimos 3 anos a NOVA desenvolveu um projeto de inovação pedagógica, chamado “Teaching & Learning Innovation PolicieS” (T&LIPS) que tem estado a ser gradualmente implementado nas várias UO, a passos distintos, respeitando as especificidades de cada área de ensino, de competências instaladas e de recursos. Este processo tem sido acompanhado por uma especialista internacional, a irlandesa Profa. Terry McGuire, que tem apoiado as várias UO nas suas evoluções.

Este processo foi posteriormente reforçado por verbas do PRR que verteram para um consórcio de Universidades liderado pela NOVA, cuja agenda é, sobretudo, dominada pelos objetivos do T&LIPS. Assim, as várias prioridades pensadas e que constituem os pilares a reforçar nos próximos 4 anos são:

1. Formação pedagógica para docentes:

Os docentes devem possuir uma sólida **formação pedagógica**, com conhecimentos que lhes permitam adaptar suas metodologias de ensino às necessidades diversas dos estudantes, especialmente em um contexto de **diversidade de perfis e níveis de aprendizagem**. O domínio de técnicas pedagógicas eficazes, incluindo a **gestão da sala de aula**, a **motivação dos estudantes**, e a **avaliação contínua e formativa**, deve ser essencial. A **capacitação pedagógica** deve incluir a aprendizagem de modelos de ensino mais interativos e colaborativos, como **aprendizagem baseada em projetos**, **aprendizagem ativa**, **ensino híbrido** e **gamificação**.

A preparação pedagógica também deve envolver uma maior **reflexão crítica sobre a prática docente**, com oportunidades para os professores se envolverem em processos de **autoavaliação** e **feedback entre pares**. Isso não apenas enriquece suas metodologias de ensino, mas também contribui para a sua **própria evolução como educadores**, permitindo que adaptem constantemente os seus métodos de acordo com as necessidades emergentes dos estudantes e as mudanças nas áreas de conhecimento.

2. Usos de novas linguagens e tecnologias educacionais:

Dado o impacto da **tecnologia na educação**, os docentes devem ser formados para integrar as **novas linguagens e tecnologias educacionais** nas suas práticas pedagógicas. Isso inclui o domínio de **plataformas digitais** de aprendizagem, como **moodles** e **ambientes virtuais de ensino**, além do uso de **ferramentas interativas** e **medias sociais** para estimular a participação dos estudantes. A formação dos professores deve também englobar o uso de **tecnologias imersivas**, como **realidade aumentada** e **realidade virtual**, que permitem a criação de ambientes de aprendizagem inovadores e envolventes.

Além disso, é importante que os docentes desenvolvam competências no uso da **inteligência artificial** para personalizar o processo de aprendizagem, por exemplo, utilizando sistemas de

educação adaptativa que ajustem os conteúdos de acordo com o progresso do aluno. Nesse contexto, é fundamental que os professores estejam preparados para utilizar essas tecnologias não apenas como ferramentas auxiliares, mas como **motores de transformação** do ensino, contribuindo para a criação de **modelos pedagógicos mais flexíveis, acessíveis e inclusivos**.

3. Desenvolvimento de competências de inovação pedagógica:

Os docentes devem ser incentivados a desenvolver **competências de inovação pedagógica** para aplicar metodologias de ensino mais criativas, colaborativas e centradas no estudante. Para isso, a Universidade deve fornecer espaços de **formação contínua** e **apoio institucional** para que os professores se mantenham atualizados sobre as mais recentes abordagens pedagógicas e as inovações tecnológicas no campo da educação. É importante também que os docentes tenham **liberdade para experimentar** novas abordagens e integrar **modelos de aprendizagem personalizados e flexíveis**, atendendo às diferentes necessidades dos estudantes, em especial os **internacionais**, que podem ter desafios específicos.

Além disso, deve haver uma promoção do **trabalho colaborativo entre docentes**, incentivando a troca de boas práticas e experiências em inovação pedagógica, criando uma **cultura institucional de inovação** e reflexão sobre as metodologias de ensino. A criação de grupos de **inovação pedagógica** dentro da Universidade, que proporcionem apoio e recursos aos docentes interessados em implementar novos métodos, é um exemplo de como essas competências podem ser desenvolvidas e aplicadas de forma eficaz.

4. Apoio institucional aos docentes na sua missão pedagógica:

A **Universidade** deve fornecer um conjunto robusto de **apoios institucionais** para garantir que os docentes possam desempenhar a sua missão pedagógica de forma eficaz. Esses apoios devem incluir **formação contínua** em pedagogia e novas tecnologias educacionais, mas também **recursos materiais** adequados, como **infraestruturas digitais, ambientes de aprendizagem virtual** e **acesso a plataformas e ferramentas educativas** de última geração.

Além disso, os docentes devem contar com tempo para se dedicarem ao **desenvolvimento de novas metodologias**, à **avaliação da eficácia de suas práticas pedagógicas** e à **preparação de aulas e materiais didáticos inovadores**. Isso pode incluir **redução de carga horária** para atividades de investigação pedagógica ou **apoio à experimentação de novas abordagens de ensino**.

Outro apoio fundamental deve ser o **reconhecimento e valorização da inovação pedagógica** no sistema de **avaliação do desempenho dos docentes**, para que aqueles que aplicam novas metodologias de ensino sejam reconhecidos por sua contribuição à **transformação da educação**. O incentivo à participação em **comunidades pedagógicas internacionais** e a **organização de eventos de partilha de práticas pedagógicas inovadoras** também são formas eficazes de apoiar os docentes e motivá-los a envolverem-se com as melhores práticas pedagógicas globais.

5. Apoio na adaptação ao perfil dos estudantes internacionais e multiculturais:

Além disso, os docentes devem ser capacitados a lidar com **barreiras linguísticas** (em especial para aqueles que não falam português) e a oferecer **suporte adicional** quando necessário, como orientações específicas e materiais didáticos em inglês ou outras línguas. Para isso, a Universidade pode promover **cursos de formação intercultural** para os docentes e criar **redes de apoio** para integrar estudantes estrangeiros, facilitando o trabalho docente com essas populações, garantindo uma abordagem pedagógica **sensível e inclusiva** para todos.

Foco nos Funcionários

Da minha experiência os funcionários desempenham um papel fundamental na organização e implementação dos vários níveis de programas de estudo numa universidade, sendo peças-chave para garantir o bom funcionamento de cada ciclo de estudos. A sua atuação abrange diferentes áreas, desde a articulação dos processos burocráticos até o apoio nas interações entre os programas de estudo dentro das escolas e os serviços centrais da universidade.

No que se segue, discuto como os funcionários podem ser treinados para facilitar esses processos, como a tecnologia pode apoiar o seu trabalho, e como um sistema moderno de governação pode ajudar.

Formação dos Funcionários

A formação contínua é essencial para garantir que os funcionários desempenhem as suas funções de forma eficiente. Para apoiar cada ciclo de estudos, devem ser capacitados em várias áreas específicas.

1. Gestão de Processos Burocráticos:

Devem ser capacitados para gerir processos administrativos como o registo de estudantes, a verificação de requisitos académicos, a gestão de exames e a emissão de diplomas. É também essencial o domínio de normas internas e das exigências legais associadas à acreditação.

2. Articulação entre Programas e Escolas:

A colaboração entre programas e escolas é crucial para o bom funcionamento dos cursos. Os funcionários devem saber identificar sinergias e promover a partilha de recursos e boas práticas, além de resolver problemas de comunicação entre unidades orgânicas (UO).

3. Integração com Serviços Centrais:

A ligação com serviços como os financeiros, recursos humanos ou TI deve ser fluida. Para isso, os funcionários precisam de formação no uso de plataformas centrais de gestão e na identificação das necessidades específicas de cada ciclo, evitando sobrecargas.

Facilitação do Trabalho dos Funcionários com a Tecnologia

A tecnologia desempenha um papel central na agilidade e eficiência dos processos administrativos. Pode apoiar os funcionários de várias formas:

1. Plataformas de Gestão Integrada:

Sistemas académicos integrados ajudam na comunicação entre UO, serviços centrais e alunos. Devem permitir a coordenação centralizada do fluxo de dados associados à gestão de matrículas, notas, exames e outros processos administrativos levados a cabo pelas UO.

2. Automatização de Processos:

Automatizar tarefas repetitivas como envio de e-mails, emissão de documentos ou atualização de registos reduz a carga de trabalho e minimiza erros. Estas ferramentas também podem gerar relatórios ou monitorizar o desempenho dos programas.

3. Sistemas de Comunicação Digital:

Ferramentas como mensagens instantâneas, videoconferências e fóruns online melhoram a articulação entre funcionários e unidades, reduzindo burocracias e promovendo uma comunicação mais eficaz.

Governança Moderna para Facilitar o Trabalho dos Funcionários

Acredito que adotar um sistema de governança universitária moderna é essencial para alinhar processos e melhorar a colaboração. Algumas estratégias podem fazer a diferença:

1. Descentralização com Coordenação:

A descentralização, quando bem coordenada, permite autonomia às UO sem perder alinhamento institucional. A partilha de recursos e boas práticas deve ser incentivada, mantendo uma visão comum.

2. Modelos de Gestão Baseados em Resultados:

A avaliação por desempenho, com metas claras e indicadores, ajuda a focar nos resultados e promove a eficiência e a melhoria contínua. Estimula também a colaboração entre unidades.

3. Formação Contínua em Liderança e Gestão:

Os funcionários com funções de coordenação devem ser formados não só em gestão administrativa, mas também em liderança. Competências como negociação, resolução de conflitos e trabalho em equipa são fundamentais.

Foco na Internacionalização do Ensino

É minha convicção que a internacionalização e as parcerias estratégicas desempenham um papel central no fortalecimento do ensino superior, permitindo que as universidades **ampliem a reputação global, promovam a diversidade académica e reforcem a empregabilidade dos seus estudantes num mercado de trabalho cada vez mais competitivo**. Para o conseguir, a Universidade NOVA deve adotar uma abordagem integrada que contemple desde o reforço de programas de intercâmbio de qualidade até à expansão da sua presença internacional através de recrutamento de talento internacional e ativação de redes de antigos alunos.

A expansão das **parcerias de intercâmbio**, particularmente no âmbito dos programas Erasmus+, é uma estratégia essencial para fomentar a mobilidade académica e proporcionar aos estudantes uma experiência educativa enriquecedora em contextos culturais diversos. Além disso, a criação de graus conjuntos, especialmente no contexto da Aliança de Universidades Europeias EUTOPIA, reforça a colaboração entre instituições de referência e permite que os alunos obtenham qualificações reconhecidas internacionalmente, aumentando assim a sua competitividade profissional.

Outro passo fundamental para a internacionalização da NOVA é a ampliação da oferta de **cursos em inglês**, de modo a atrair um corpo discente mais diversificado. No entanto, é igualmente crucial garantir que esta expansão **não reduza a oferta de programas em língua portuguesa**, assegurando a preservação da identidade linguística e cultural da instituição. Dessa forma, a universidade pode posicionar-se como um polo de ensino global sem comprometer a sua missão de promoção da língua e cultura portuguesas.

A expansão da presença internacional da NOVA também passa pelo **desenvolvimento de centros de inovação e desenvolvimento regional** no âmbito de parcerias no Campus Sul, bem como pelo acompanhamento da evolução dos campus satélites em localizações estratégicas, como o Cairo. Estes projetos devem ser avaliados com uma perspetiva de sustentabilidade a longo prazo, garantindo que a sua implementação contribua efetivamente para o crescimento institucional e para o impacto positivo nas comunidades locais e não prejudica a NOVA.

Além do intercâmbio físico, a universidade deve explorar novas possibilidades de ensino global através do **desenvolvimento de programas de intercâmbio virtual**. O uso de plataformas online para conectar estudantes e professores de diferentes países pode facilitar o acesso a uma formação internacional de qualidade sem as barreiras logísticas e financeiras associadas à mobilidade tradicional. Esta abordagem híbrida não só democratiza o acesso ao ensino global, como também prepara os estudantes para um mundo cada vez mais digitalizado.

Por fim, o **reforço da rede internacional de antigos alunos** é uma ferramenta estratégica fundamental. Para além de **apoiar a empregabilidade internacional** de qualidade dos formandos, nomeadamente dos mestrados, mas, em particular dos doutoramentos, esta rede pode desempenhar também um papel crucial no **recrutamento e na seleção de talento internacional para a NOVA**. Manter um vínculo forte com ex-alunos bem-sucedidos no estrangeiro permite criar oportunidades de estágio, mentoria e parcerias organizacionais, contribuindo para o crescimento sustentável da universidade e para a projeção da sua reputação no cenário académico global.

Desta forma, ao investir na internacionalização e no fortalecimento das suas parcerias estratégicas, a NOVA não apenas eleva a qualidade do ensino e da investigação, como também se posiciona como uma universidade inovadora, global e preparada para os desafios do futuro.

Foco na Transformação Digital

Investir em sistemas de aprendizagem personalizada baseada em Inteligência Artificial (IA) para **educação adaptativa** é um passo essencial no desenvolvimento de uma estratégia de **inovação pedagógica** nas universidades, na minha opinião.

A IA pode oferecer uma abordagem personalizada para cada aluno, permitindo que o processo de ensino-aprendizagem seja ajustado conforme o ritmo, o estilo e as necessidades individuais dos estudantes. Isto resulta num ensino mais eficaz, em que os alunos não se sentem sobrecarregados nem subaproveitados, pois o conteúdo e os recursos são adaptados para garantir que cada estudante avance de acordo com a sua capacidade e progresso. Além disso, a IA pode identificar dificuldades e pontos de melhoria em tempo real, permitindo uma intervenção mais eficaz e personalizada por parte dos professores.

Ao investir em **sistemas de aprendizagem adaptativa**, as universidades promovem uma experiência de ensino mais inclusiva e eficiente, capaz de responder às diversas necessidades dos seus alunos e de impulsionar a excelência académica.

Assegurar o **acesso a instrumentos e recursos digitais** para todos é outro pilar fundamental de uma estratégia de inovação pedagógica. A digitalização da educação tem-se revelado cada vez mais crucial para a eficácia do ensino, mas esse avanço só é significativo se for verdadeiramente inclusivo.

Todos os alunos, independentemente da sua origem socioeconómica, devem ter acesso igualitário a recursos digitais essenciais. Isso inclui o fornecimento de dispositivos adequados, como computadores e tablets, o acesso a plataformas de aprendizagem online, bibliotecas digitais e uma conectividade de qualidade.

Eliminar as barreiras digitais **promove a inclusão** e assegura que a universidade esteja preparada para os desafios do futuro, onde a educação digital será cada vez mais predominante. O acesso igualitário a estas ferramentas é um investimento imprescindível para garantir oportunidades de aprendizagem equitativas para todos.

Desenvolver uma política de **acesso aberto a materiais de investigação e ensino** é também uma estratégia-chave para fomentar a inovação e a democratização do conhecimento. As universidades têm a responsabilidade de facilitar o acesso a recursos académicos, promovendo a criação e distribuição de materiais de ensino e investigação de forma aberta e acessível.

O acesso aberto permite que qualquer pessoa, em qualquer parte do mundo, possa usufruir de conteúdos académicos, como artigos, livros, vídeos e outros materiais de estudo, sem restrições de custo ou licenciamento. Esta prática reforça a transparência, estimula a colaboração internacional e impulsiona a disseminação de inovações pedagógicas e científicas.

Ao adotar o acesso aberto, as universidades contribuem para uma sociedade mais equitativa em termos de oportunidades de aprendizagem e investigação, ao mesmo tempo que fortalecem uma comunidade académica global mais interligada.

Integrar a **gamificação e tecnologias imersivas nas práticas pedagógicas** representa uma abordagem inovadora para envolver os alunos e enriquecer a sua experiência de aprendizagem. A gamificação, com elementos como recompensas, desafios e competições, torna o processo educativo mais motivador, promovendo competências como a colaboração, o pensamento crítico e a resolução de problemas.

As **tecnologias imersivas**, como a realidade aumentada (AR) e a realidade virtual (VR), oferecem experiências práticas e visuais, transformando a forma como os alunos interagem com o conteúdo. Estas ferramentas permitem explorar conceitos de maneira interativa e realista, facilitando a compreensão e a retenção de informação. A integração destas tecnologias no currículo universitário torna o ensino mais dinâmico e prepara os alunos para um futuro onde a tecnologia desempenha um papel central nas profissões e na vida quotidiana.

Assegurar **formação em cibersegurança e ética digital** é uma prioridade crescente num mundo cada vez mais digitalizado. As universidades devem oferecer programas que abordem não só os aspetos técnicos da cibersegurança, mas também a importância de uma conduta ética no uso das tecnologias.

Num cenário em que a privacidade e a segurança dos dados são preocupações constantes, é essencial que todos os alunos, e não apenas os da área das tecnologias, compreendam **as implicações das suas ações no ambiente digital**. A formação pode incluir práticas de proteção de dados, identificação de ameaças e promoção de uma cultura de responsabilidade online.

Por sua vez, **a ética digital** implica ensinar os alunos a serem cidadãos digitais conscientes, respeitando os direitos dos outros e refletindo sobre o impacto social das tecnologias. Esta preparação contribui para um ambiente digital mais seguro e ético, ao mesmo tempo que forma indivíduos mais informados e responsáveis.

Em suma, uma estratégia de desenvolvimento universitário centrada na inovação pedagógica deve incorporar o uso integrado de tecnologias emergentes, proporcionando uma educação mais inclusiva, personalizada e alinhada com os desafios do futuro.

Investigação

Investigação

A missão da NOVA deve basear-se na excelência académica e responsabilidade societal, alinhando-se com desafios globais. Num contexto competitivo, a universidade deve equilibrar desempenho académico, financiamento e sustentabilidade. Para isso, é essencial diversificar fontes de receita além dos modelos tradicionais. A estratégia da NOVA deve estar alinhada com os objetivos da Comissão Europeia, que orientam a evolução das universidades no espaço europeu.

A excelência na investigação fundamental e aplicada é um objetivo central. A investigação básica deve expandir fronteiras do saber, enquanto a aplicada deve responder a desafios reais, impulsionando a inovação. A colaboração interdisciplinar e intersectorial deve ser incentivada, permitindo soluções inovadoras para problemas complexos da sociedade contemporânea.

A ciência aberta e a disseminação do conhecimento são fundamentais. A NOVA deve promover o acesso aberto às publicações e a partilha de dados, garantindo transparência e credibilidade. A comunicação científica deve ser fortalecida para tornar a investigação acessível ao público e contribuir para uma sociedade mais informada.

A inovação e a transferência de tecnologia são estratégicas. A NOVA deve reforçar parcerias com a indústria, acelerar a aplicação de resultados e apoiar o empreendedorismo através de incubadoras e centros de inovação. O processo de patenteamento e comercialização do conhecimento deve ser facilitado para gerar impacto económico e social.

O impacto social e a contribuição para políticas públicas são essenciais. A universidade deve focar-se em desafios como alterações climáticas, saúde pública e ética na inteligência artificial. A investigação deve fornecer soluções baseadas em evidência e apoiar decisores políticos. Além disso, a NOVA deve interagir com comunidades locais para promover bem-estar social e coesão.

A colaboração internacional fortalece a investigação da NOVA. A participação em programas europeus como o Horizonte Europa e parcerias com instituições de topo são cruciais para a troca de conhecimento. A mobilidade de investigadores e estudantes deve ser incentivada para ampliar redes de colaboração global.

A responsabilidade ética e a sustentabilidade são pilares da estratégia da NOVA. A universidade deve garantir práticas éticas, sobretudo em tecnologias emergentes, e alinhar a investigação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Comitês interdisciplinares de ética devem supervisionar projetos, assegurando elevados padrões de responsabilidade social.

A estratégia da NOVA, alinhada com a Comissão Europeia, reforça a excelência académica, inovação e impacto societal, garantindo a sua posição de referência no ensino superior.

Foco no Financiamento

No contexto da investigação universitária e da estratégia da NOVA para se posicionar de forma competitiva no panorama europeu, o foco no financiamento deve centrar-se no aproveitamento das oportunidades oferecidas pela Comissão Europeia e outras fontes internacionais.

Para reforçar o sucesso da NOVA, especialmente para que tal faça sentido no âmbito da Aliança de Universidades Europeias EUTOPIA, é essencial adotar uma abordagem estratégica

assente em quatro áreas-chave: fundos europeus, diversificação das fontes de financiamento, colaboração e inovação interuniversitária, e sustentabilidade financeira.

1. Aproveitamento dos fundos da Comissão Europeia:

A Comissão Europeia disponibiliza diversos programas de financiamento que a NOVA deve explorar para apoiar a sua investigação. O Horizonte Europa é o principal programa da UE para investigação e inovação e deve ser aproveitado na sua vertente tanto fundamental como aplicada, o que tem sido feito até agora, mas que deve ser reforçado e sistematizado em parcerias que reforcem as probabilidades de sucesso.

A NOVA deve continuar a alinhar os seus projetos com os desafios globais definidos pela Comissão, como as alterações climáticas, a transição digital e a saúde pública. Para isso, é necessário investir em equipas especializadas na submissão de candidaturas e na gestão de projetos para podermos pleitear o financiamento de modo mais competitivo. Para cada dez propostas avaliadas como “excelente”, apenas três são financiadas pelo Horizonte. Os €43 mil milhões de euros alocados nos primeiros 3 anos deveriam ser complementados com mais €82 mil milhões para permitir o financiamento de todos os projetos classificados como excelentes.

A Aliança EUTOPIA oferece uma excelente plataforma para colaboração europeia, facilitando o acesso mais competitivo a financiamento conjunto para projetos interuniversitários. Estes projetos, ao envolverem múltiplas universidades e centros de investigação, têm maior potencial de impacto e visibilidade.

2. Diversificação das fontes de financiamento:

A dependência exclusiva de fundos públicos representa um risco para a sustentabilidade financeira. Por isso, a NOVA deve procurar diversificar as suas fontes, através de parcerias com o setor privado, fundações, organizações internacionais e filantropos.

Parcerias com empresas tecnológicas, farmacêuticas ou de outras áreas inovadoras podem assegurar recursos adicionais e fomentar a ligação entre universidade e mercado. Estas colaborações podem gerar financiamento para investigação aplicada, incubadoras e centros de inovação.

Simultaneamente, a NOVA deve aproveitar fundos regionais e nacionais, sobretudo os que apoiam áreas prioritárias para o desenvolvimento local. Organizações não governamentais e instituições internacionais também representam fontes relevantes, especialmente em domínios como saúde, sustentabilidade e direitos humanos.

3. Fortalecimento da colaboração e inovação interuniversitária:

A Aliança EUTOPIA é uma oportunidade única para reforçar a presença da NOVA na investigação europeia. A participação em consórcios internacionais permite o acesso a uma rede ampla de parceiros e a projetos colaborativos de maior escala e impacto. Estas colaborações devem ser dinâmicas e produtivas, com redes de investigação conjuntas, laboratórios colaborativos e centros de inovação, permitindo combinar especializações de diferentes universidades para enfrentar desafios complexos de forma mais eficaz.

Além de aumentar a competitividade em candidaturas a financiamento, este tipo de inovação colaborativa projeta a imagem da NOVA como um ator relevante no espaço europeu.

4. Sustentabilidade financeira e gestão estratégica dos recursos:

A sustentabilidade financeira exige mais do que captar fundos externos. É necessário desenvolver mecanismos internos de financiamento, como fundos próprios de inovação, patrocínios corporativos ou até crowdfunding para projetos específicos. Estes mecanismos conferem maior autonomia e flexibilidade à universidade, permitindo explorar novas áreas de investigação com menor dependência de apoios externos.

A boa gestão dos recursos implica ainda a criação de sistemas de monitorização contínua dos projetos. É fundamental garantir que os fundos são aplicados com eficiência e que as parcerias geram resultados concretos em termos de inovação e impacto social.

5. Maximização do impacto social e visibilidade internacional:

O sucesso da NOVA também depende da sua capacidade de demonstrar impacto através da investigação. Projetos centrados em áreas como sustentabilidade, competitividade, saúde pública, inclusão ou IA alinham-se com as prioridades da Comissão Europeia e aumentam a probabilidade de financiamento. A universidade deve evidenciar como as suas investigações contribuem para resolver desafios globais. Esta clareza é um trunfo em qualquer candidatura.

Por fim, aumentar a visibilidade internacional é crucial. Promover resultados em canais adequados, participar em eventos internacionais e investir em comunicação estratégica reforça a notoriedade global da NOVA. A colaboração com a EUTOPIA e outras redes pode ser decisiva para posicionar a NOVA como referência em áreas estratégicas de investigação.

Foco nos Investigadores

É minha intenção garantir a capacidade de recrutar e reter os melhores talentos em investigação, para o que a NOVA deve combinar incentivos adequados, condições de trabalho ideais e oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo. As melhores práticas para atrair e manter investigadores altamente competitivos passam por criar um ambiente dinâmico, colaborativo e inovador, onde os investigadores se sintam motivados e apoiados para alcançar seu pleno potencial. O foco deve ser colocado em quatro áreas principais: **atração de talento de classe mundial, promoção de um ambiente de trabalho estimulante e inclusivo, oferecimento de oportunidades de desenvolvimento de carreira e valorização da diversidade e da colaboração interdisciplinar.**

1. Atração de talento de classe mundial:

Para garantir a captação dos melhores investigadores, a NOVA deve posicionar-se como uma universidade de referência no campo da investigação, oferecendo pacotes de recrutamento competitivos. Isso inclui uma combinação de **remuneração atrativa, incentivos fiscais e apoios financeiros substanciais** para projetos de investigação, além de **subsídios de instalação** para investigadores internacionais. Além disso, a universidade deve garantir que o processo de recrutamento seja transparente, rápido e eficiente, facilitando a integração de investigadores de diferentes origens e áreas.

A promoção da universidade e da sua imagem internacional também deve ser uma prioridade, para que ela seja reconhecida globalmente como um centro de excelência em investigação. Participar de **eventos internacionais, colóquios académicos e parcerias estratégicas** com outras universidades e centros de investigação de prestígio é essencial para aumentar a visibilidade da NOVA no mercado global de talentos. Adicionalmente, a universidade deve destacar o seu **potencial de colaboração interdisciplinar**, atraindo investigadores em áreas de fronteira, com a capacidade de criar sinergias entre diferentes campos do conhecimento.

2. Promoção de um ambiente de trabalho estimulante e inclusivo:

Para reter os melhores investigadores, é fundamental criar um ambiente de trabalho que favoreça a inovação, a autonomia e a colaboração. As condições de trabalho devem ser **flexíveis e inclusivas**, proporcionando aos investigadores a liberdade para explorar novas ideias, sem restrições burocráticas. A **infraestrutura moderna**, como espaços de trabalho colaborativos, **laboratórios bem equipados, acesso a tecnologias de ponta e plataformas digitais avançadas**, é uma prioridade para mim. A NOVA deve garantir que os investigadores tenham acesso a **infraestruturas de apoio**, como serviços de TI e gestão de projetos, para reduzir a carga burocrática e permitir que se concentrem no seu trabalho de investigação.

Um ambiente de trabalho saudável e equilibrado é igualmente essencial. A **qualidade de vida** dos investigadores deve ser considerada, garantindo o acesso a **apoios psicológicos, horários flexíveis e políticas de conciliação entre vida profissional e pessoal**. Fomentar a criação de uma **cultura organizacional inclusiva**, onde todos os investigadores, independentemente da sua origem ou área de especialização, se sintam valorizados e respeitados, também é fundamental para garantir um ambiente de trabalho agradável e motivador.

3. Oportunidades de desenvolvimento de carreira:

Eu acredito que investir no desenvolvimento contínuo da carreira dos investigadores é a melhor maneira de garantir a sua satisfação e retenção dos melhores, para além de combater a precariedade. A NOVA deve criar **programas de mentoring e capacitação profissional**, promovendo oportunidades de crescimento tanto no plano científico quanto em termos de **gestão de projetos e liderança**. A universidade deve apoiar a participação dos investigadores em **eventos académicos, workshops internacionais, redes de colaboração científica e programas de intercâmbio** com instituições de prestígio.

Além disso, a NOVA deve promover um **sistema de carreiras académicas claro e estruturado**, com **avaliações de desempenho** transparentes e mecanismos de **promoção interna** baseados no mérito. Isso inclui a criação de **oportunidades para progressão na carreira**, o que ajuda a manter os investigadores motivados e comprometidos com a missão da universidade. Políticas de **mobilidade internacional** também devem ser encorajadas, para que os investigadores possam expandir a sua rede de contactos e enriquecer as suas experiências.

4. Valorização da diversidade e da colaboração interdisciplinar:

Na minha perspetiva, a NOVA deve promover uma abordagem colaborativa e interdisciplinar, criando **equipas de investigação diversificadas**, que combinem diferentes habilidades e perspetivas. Isso não só contribui para a criação de soluções inovadoras e criativas, mas também atrai investigadores que buscam ambientes dinâmicos e interativos. A diversidade, seja ela de género, cultural ou de formação, deve ser um valor central da universidade, pois favorece a troca de ideias e aumenta a competitividade global da instituição.

Além disso, a **colaboração internacional** deve ser incentivada e facilitada, permitindo que os investigadores da NOVA participem de projetos de grande escala com outras universidades e centros de investigação ao redor do mundo. A criação de **redes de colaboração global** e a promoção de **parcerias interinstitucionais** devem ser pilares da estratégia da universidade, estimulando um ecossistema de investigação vibrante e globalmente conectado. A NOVA deve apoiar ativamente os investigadores na construção de **colaborações interinstitucionais**,

proporcionando as condições para que possam trabalhar com equipas de diferentes países e culturas, ampliando suas competências e aumentando o impacto da sua investigação.

5. Reconhecimento e recompensas para a excelência científica:

Creio ser fundamental o reconhecimento contínuo da excelência científica para motivar os investigadores e garantir a sua retenção. A NOVA já tem um regulamento relativo às remunerações adicionais de docentes e investigadores e vários prémios, sistema este que deve ser reforçado como um mecanismo de **reconhecimento interno**, além de garantir uma **visibilidade internacional** para os trabalhos desenvolvidos pela sua comunidade científica. Para além de **incentivos financeiros** podem ser pensadas outras recompensas, como financiamento para novas investigações ou subsídios para conferências internacionais.

Foco Nos Centros de Investigação

Os centros de investigação desempenham um papel fundamental na garantia da qualidade e excelência académica da investigação na Universidade NOVA. Estes centros são os motores da produção de conhecimento avançado, da inovação e da disseminação científica, sendo essenciais para o desenvolvimento da universidade como uma instituição de referência no panorama nacional e internacional. O papel dos centros de investigação na garantia da qualidade e excelência académica pode ser visto em várias vertentes:

1. Promoção da Inovação e Investigação de Fronteira

Os centros de investigação são responsáveis pela criação de novas fronteiras do conhecimento em várias áreas científicas. Ao liderarem projetos de investigação de vanguarda, esses centros não só produzem novas perspetivas teóricas e práticas, mas também impulsionam a inovação tecnológica e social. A excelência académica é garantida quando a investigação realizada nestes centros tem reconhecido impacto, e está alinhada com os desafios globais, contribuindo para a resolução de problemas sociais, económicos e ambientais relevantes.

2. Fomento à Colaboração Interdisciplinar

A excelência académica na investigação não pode ser alcançada de forma isolada. Os centros de investigação dentro da NOVA desempenham um papel crucial na promoção de uma cultura de colaboração interdisciplinar. Ao reunir investigadores de diferentes áreas do saber, esses centros possibilitam novas perspetivas e abordagens inovadoras para a solução de problemas complexos. A colaboração entre várias disciplinas fortalece a qualidade da investigação e cria sinergias que podem resultar em novas áreas de investigação, além de aumentar o impacto.

3. Avaliação Contínua e Melhoria da Qualidade

Para garantir a qualidade constante da investigação, os centros de investigação devem ter mecanismos de avaliação contínua. Isto inclui não apenas a avaliação interna, como revisão de pares, mas também a participação em processos externos de avaliação por comités independentes, como as agências de acreditação e financiadores nacionais e internacionais. Essa avaliação deve cobrir diversos aspetos, desde a qualidade dos projetos de investigação até o impacto da investigação na sociedade e no desenvolvimento económico.

4. Formação e Mentoria de Novos Investigadores

Os centros de investigação desempenham um papel crucial na formação de novos investigadores, particularmente no contexto de programas de mestrado e doutoramento. Ao

promover programas de formação avançada e mentoring, esses centros ajudam a garantir que os futuros investigadores da NOVA desenvolvam as competências necessárias para conduzir investigações de alta qualidade. Além disso, a interação com investigadores experientes dentro dos centros oferece aos mais jovens uma visão prática e crítica do processo de investigação, o que é fundamental para sua formação académica e profissional.

5. Internacionalização e Parcerias Globais

A qualidade e a excelência académica da investigação são amplificadas quando os centros de investigação da NOVA estabelecem parcerias internacionais com outras universidades, centros de investigação e organizações. Essas parcerias não só aumentam o acesso a financiamento e recursos, mas também permitem aos investigadores da NOVA participar em projetos de maior escala e impacto. A internacionalização fortalece a posição da universidade nos rankings internacionais e oferece aos investigadores uma rede para trocar conhecimentos e colaborar.

7. Garantia de Ética e Integridade na Investigação

Os centros de investigação devem garantir que todas as atividades de investigação cumpram os mais altos padrões éticos e de integridade científica. Isso inclui a promoção de práticas responsáveis de investigação, o respeito pelos direitos dos participantes em estudos e a condução de investigações que respeitem os princípios de justiça, transparência e equidade. A integridade na investigação é um dos pilares fundamentais para garantir a confiança pública e académica nas descobertas feitas pelos centros de investigação da NOVA.

8. Captação e Gestão de Financiamento de Qualidade

Os centros de investigação são decisivos na captação de financiamento competitivo, tanto a nível nacional como internacional. Os fundos para financiarem investigação de qualidade são cruciais para a continuidade e a excelência da investigação. Isso exige uma gestão financeira rigorosa, desde a elaboração de propostas de financiamento até a gestão eficaz dos recursos, para garantir que os projetos sejam executados com os mais altos padrões de qualidade.

9. Disseminação e Impacto da Investigação

A disseminação dos resultados da investigação é essencial para garantir que o conhecimento gerado tenha impacto na sociedade e nas áreas específicas. Os centros de investigação devem garantir que os resultados das suas investigações sejam comunicados de forma clara e acessível a públicos diversos, incluindo a comunidade científica, os tomadores de decisão, a indústria e o público em geral. A publicação em revistas científicas de prestígio e a participação em conferências internacionais asseguram que a investigação seja reconhecida globalmente.

Foco nos Funcionários

Os funcionários dos centros de investigação têm um papel essencial na organização e execução dos programas de investigação. São fundamentais para assegurar que os processos administrativos e operacionais decorrem com eficácia, permitindo que os investigadores se concentrem no seu trabalho científico. As suas funções incluem a gestão de processos burocráticos, a articulação entre projetos e recursos, e a identificação de sinergias. A utilização de tecnologia e uma estrutura de governança moderna potenciarão a eficácia do seu trabalho.

1. Gestão dos Processos Burocráticos e Administrativos

Os funcionários cobrem a parte administrativa dos projetos, incluindo submissões, gestão de contratos e controlo orçamental, pelo que devem estar preparados nas seguintes áreas:

- **Submissão e Gestão de Projetos:** Devem conhecer todas as etapas de um projeto, desde a proposta até à avaliação final. É necessário domínio das regras de financiamento, compliance, contratos e relatórios financeiros.
- **Compliance e Regulação:** Devem ter formação em normas éticas e legais, como proteção de dados, propriedade intelectual e ética na investigação.
- **Gestão de Orçamento e Recursos:** A gestão eficiente de orçamentos e recursos humanos exige competências específicas. Os funcionários devem saber aplicar corretamente os fundos, de acordo com as regras dos financiadores.

2. Articulação entre Projetos, Recursos e Serviços Centrais

Uma função essencial dos funcionários é garantir uma boa articulação entre os projetos e os serviços centrais da universidade, assegurando a gestão eficaz dos recursos disponíveis.

- **Integração de Projetos e Recursos:** Importa coordenar simultaneamente vários projetos e alocar recursos de forma eficiente, evitando redundâncias e promovendo uma gestão integrada.
- **Interface com os Serviços Centrais:** Os funcionários devem atuar como ponte entre os centros de investigação e os serviços da universidade, garantindo a resolução rápida de questões administrativas.
- **Gestão de Sinergias:** Identificar oportunidades de colaboração entre projetos e centros é crucial, promovendo parcerias internas e a utilização de recursos partilhados.

3. Facilitação através da Tecnologia e Governança Moderna

A tecnologia e uma boa estrutura de governança tornam o trabalho dos funcionários mais eficiente, melhorando processos, comunicação e transparência.

- **Sistemas de Gestão de Projetos:** Plataformas digitais facilitam a comunicação interna e o acesso a relatórios em tempo real.
- **Automatização de Processos:** Automatizar tarefas como submissões, relatórios e gestão contratual liberta os funcionários para atividades mais estratégicas.
- **Governança e Transparência:** Ferramentas de gestão de dados promovem transparência e permitem o acompanhamento em tempo real de projetos e resultados.
- **Formação em Ferramentas Digitais:** É essencial a formação contínua em plataformas digitais para gestão de investigação, análise de dados e submissão de propostas.

4. Desenvolvimento Profissional Contínuo

Devemos incentivar o crescimento em competências técnicas, comunicação e colaboração

- **Formação Contínua:** A universidade deve oferecer programas de formação em gestão de projetos, tecnologias emergentes e metodologias de investigação.
- **Mentoria e Aconselhamento:** Atribuir mentores experientes acelera a aprendizagem e garantir a aplicação eficaz de boas práticas na gestão e articulação dos projetos.

Impacto e Inovação

Impacto e Inovação

Os Determinantes de Financiamento

A obtenção de financiamento depende de diversos fatores estratégicos que aumentam a competitividade dos projetos e garantem a sua viabilidade.

O primeiro critério é a **relevância e impacto do projeto**. A proposta deve estar alinhada com desafios científicos, sociais ou económicos prioritários, como os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a transição digital e ecológica ou a inclusão social**. O impacto deve ir além da academia, beneficiando a sociedade, o setor produtivo e as políticas públicas.

A **qualidade científica e a inovação** também são determinantes. Projetos com uma fundamentação teórica sólida, metodologias rigorosas e abordagens inovadoras são mais valorizados. A interdisciplinaridade e o uso de metodologias pedagógicas ou digitais diferenciadoras podem reforçar a atratividade da candidatura.

Outro fator essencial é a **qualificação da equipa e as colaborações estratégicas**. Equipas diversificadas, compostas por especialistas de diferentes áreas, aumentam a credibilidade do projeto. Parcerias com **universidades, centros de investigação, empresas e organizações da sociedade civil** fortalecem ainda mais a proposta e ampliam o seu impacto.

A **sustentabilidade e a eficiência na gestão de recursos** são aspetos centrais na avaliação de candidaturas. Um orçamento detalhado e realista, aliado a práticas sustentáveis, demonstra a capacidade de gerir os fundos de forma eficaz. No ensino, isso pode incluir **o uso de plataformas digitais e recursos educacionais abertos**. Na investigação, a adoção de **laboratórios sustentáveis** e processos com menor impacto ambiental é uma vantagem competitiva.

A **aplicabilidade e a transferência de conhecimento** também são cruciais. Além da produção científica, os resultados do projeto devem gerar impacto real. Isso pode ocorrer por meio de **parcerias com empresas, inovação aberta, programas educativos ou formação de profissionais especializados**.

O **alinhamento com as prioridades dos financiadores** é outro fator determinante. Cada entidade financiadora possui critérios específicos, e as candidaturas devem ser ajustadas para atender a esses requisitos. Demonstrar conhecimento das políticas de financiamento e dos objetivos das entidades financiadoras aumenta significativamente a probabilidade de sucesso.

Por fim, um **plano de execução bem definido** é fundamental. A proposta deve incluir um **cronograma claro, indicadores de sucesso e mecanismos de monitorização**. Métricas concretas ajudam a demonstrar a evolução do projeto ao longo do tempo e reforçam a prestação de contas perante os financiadores.

A integração desses elementos fortalece a candidatura e aumenta as hipóteses de aprovação do financiamento, garantindo que os projetos tenham impacto real e sustentável.

Inovação e Transferência de Tecnologia

A inovação e a transferência de tecnologia desempenham um papel fundamental na maximização do impacto da investigação universitária na sociedade e na economia.

Para facilitar este processo, é essencial desenvolver e reforçar o papel de Gabinetes de Transferência de Tecnologia (GTT), estruturas dedicadas à comercialização dos resultados da investigação académica. Estes gabinetes ajudam a identificar oportunidades de mercado, apoiar os investigadores na proteção intelectual das suas descobertas e promover colaborações estratégicas com empresas.

Além disso, o reforço e harmonização das incubadoras e aceleradoras dentro da universidade NOVA pode ser um fator decisivo para o sucesso de start-ups baseadas no conhecimento gerado na academia. Estas estruturas fornecem apoio financeiro, acesso a mentoria especializada e espaços para o desenvolvimento de novas tecnologias, aumentando as hipóteses de sucesso dos projetos inovadores.

Outro aspeto essencial para estimular a inovação é a necessidade de simplificar os processos de patenteamento e licenciamento. Procedimentos burocráticos complexos podem desincentivar os investigadores a proteger as suas invenções, reduzindo o potencial de impacto da investigação. Ao tornar estes processos mais acessíveis e ágeis, as universidades incentivam a valorização do conhecimento produzido, promovendo a sua aplicação no setor produtivo.

A capacitação dos investigadores e estudantes para a criação e gestão de negócios inovadores também deve ser uma prioridade. A oferta de programas de formação em empreendedorismo, especialmente dirigidos a investigadores e estudantes de doutoramento, pode contribuir para uma cultura académica mais orientada para a inovação. Estas formações permitem desenvolver competências essenciais, como gestão de projetos, captação de investimento e estratégias de mercado.

Por fim, o fortalecimento das parcerias entre universidades e indústria é essencial para garantir que a investigação responde a desafios concretos do mercado. O codesenvolvimento de projetos de investigação com empresas permite não só a partilha de recursos e conhecimentos, mas também aumenta as hipóteses de que as inovações resultantes sejam aplicadas e comercializadas com sucesso.

Esta colaboração ativa entre o meio académico e o setor empresarial é uma estratégia eficaz para transformar conhecimento em soluções tecnológicas com impacto económico e social.

Impacto Social e Contributo para Políticas Públicas

O impacto social e o contributo para as políticas públicas são dimensões essenciais da investigação universitária, garantindo que o conhecimento produzido responde aos desafios da sociedade.

Uma das estratégias para potenciar este impacto é o desenvolvimento de programas de investigação interdisciplinares focados em grandes desafios sociais, como as alterações climáticas, a ética da inteligência artificial e a saúde pública. Estes programas promovem a colaboração entre diferentes áreas do saber, permitindo abordagens mais holísticas e eficazes para questões complexas.

A possibilidade de colaboração efetiva entre UO e centros de investigação que competem entre si dentro da universidade por reputação e financiamento, representa uma oportunidade para criar uma coesão na política científica institucional interna. Estes programas interdisciplinares incentivam o diálogo e a troca de conhecimentos, facilitando a construção de projetos conjuntos que refletem as diversas competências presentes e complementares. Com isso, as instituições podem harmonizar as suas estratégias de investigação, aumentando a eficiência e o impacto das suas atividades científicas, e, ao mesmo tempo, fortalecer a imagem interna da universidade como um espaço inovador e colaborativo.

Além disso, essas colaborações interdisciplinares são fundamentais para construir e reforçar a identidade da NOVA em relação à sociedade, ao país e à Europa. Ao demonstrar a capacidade de unir diferentes saberes para enfrentar desafios reais, a universidade posiciona-se como um ator relevante no cenário da investigação e da inovação e – sobretudo – do impacto relevante. Essa visibilidade não só ajuda a atrair financiamento competitivo, mas também fomenta e reforça as parcerias estratégicas nacionais, europeias e internacionais que podem ampliar o alcance e a aplicabilidade das suas investigações, promovendo um impacto social positivo e consolidando a sua reputação como uma instituição de excelência.

Outra iniciativa fundamental é a criação de think tanks universitários dedicados a fornecer aconselhamento científico baseado em evidências a decisores políticos. Estes grupos de reflexão, compostos por académicos e especialistas, podem desempenhar um papel crucial na formulação de políticas públicas informadas, garantindo que as decisões governamentais se baseiam no melhor conhecimento disponível.

O envolvimento das universidades com as comunidades locais também é um aspeto essencial da transferência de conhecimento. Através de iniciativas de envolvimento comunitário, as instituições académicas podem aplicar os resultados da investigação diretamente no terreno, promovendo soluções para desafios específicos enfrentados por diferentes grupos da sociedade. Este tipo de interação fortalece a ligação entre a academia e a população, tornando a investigação mais acessível e relevante.

Para garantir que os projetos académicos geram impacto real, é essencial a integração de modelos de avaliação de impacto. Estes modelos permitem medir o valor social da investigação, avaliando os seus efeitos em políticas públicas, qualidade de vida e desenvolvimento sustentável. A implementação de mecanismos de monitorização e avaliação ajuda a melhorar a eficácia das iniciativas de investigação e reforça a prestação de contas perante financiadores e a sociedade em geral.

Por fim, uma forma inovadora de estreitar a relação entre o meio académico e os decisores políticos é a oferta de bolsas de curta duração que permitam aos responsáveis por políticas públicas colaborarem diretamente com equipas de investigação universitárias. Estas bolsas facilitam a troca de conhecimentos entre académicos e governantes, garantindo que a investigação responde melhor às necessidades políticas e que as decisões legislativas se baseiam em dados científicos sólidos.

Instalações

Instalações

A Universidade NOVA de Lisboa, alinhada com os principais objetivos da Comissão Europeia, reconhece o papel essencial das suas **infraestruturas** na implementação de uma estratégia de desenvolvimento focada na excelência da **investigação, ensino e impacto social**. Instalações modernas e planeadas são determinantes para criar um ambiente propício à **aprendizagem, inovação e colaboração**, promovendo o crescimento de alunos, docentes e investigadores. Nesse sentido, esta candidatura compromete-se com a continuidade do plano geral de valorização de ativos imobilizados 2020-2030, aprovado pelo Conselho Geral da NOVA a 1 de outubro de 2020 e ratificado com alterações pelo Conselho de Curadores em 26 de outubro.

No que se segue consideraremos a relevância das instalações para as várias áreas de missão, nomeadamente para o ensino, para a investigação e para o impacto societal, com foco na sustentabilidade, cooperação e visibilidade internacional.

Infraestruturas para Investigação de Excelência

A excelência na investigação fundamental e aplicada exige **laboratórios de ponta, centros de investigação especializados e espaços que incentivem a interdisciplinaridade**. Estes ambientes devem ser **flexíveis e adaptáveis** às diversas áreas, com equipamentos de última geração que possibilitem experiências complexas e **colaboração interdepartamental**.

Para apoiar **investigações tecnológicas avançadas**, a universidade deve investir em **infraestrutura computacional de alto desempenho**, beneficiando áreas como **inteligência artificial, biotecnologia e ciências da computação**. Como a investigação tecnológica requer financiamento significativo, propõe-se que as **Unidades Orgânicas (UO)** com forte dependência desses recursos estabeleçam parcerias externas, complementadas com apoio institucional sempre que necessário.

Além disso, a infraestrutura deve fomentar a **investigação aplicada e parcerias com a indústria** através de centros de inovação, incubadoras de start-ups e espaços colaborativos. Estes espaços devem integrar **mentoria, assessoria jurídica e suporte financeiro**, proporcionando um ecossistema favorável à **transformação de conhecimento em soluções reais para a sociedade e o mercado**.

Espaços de Aprendizagem Inovadores e Acessíveis

O sucesso do ensino universitário está diretamente ligado à qualidade das instalações. Tecnologias modernas, como **redes Wi-Fi de alto desempenho, laboratórios especializados e ferramentas digitais interativas**, são essenciais para experiências de aprendizagem enriquecedoras. Estas tecnologias também viabilizam o **ensino híbrido**, proporcionando maior **flexibilidade e inclusão** para estudantes.

A universidade deve disponibilizar **salas de estudo, laboratórios e bibliotecas equipadas** para fomentar a pesquisa e experimentação prática. Espaços de convivência, como cafés e áreas de lazer, contribuem para uma interação social mais rica entre estudantes e professores.

A acessibilidade é outro fator essencial. **Rampas, elevadores, sanitários adaptados e tecnologias de assistência** são fundamentais para garantir a **inclusão de todos os alunos**, independentemente das suas condições físicas. Além disso, ambientes seguros, com **normas**

rigorosas de prevenção de acidentes e proteção contra incêndios, são indispensáveis para o bem-estar da comunidade acadêmica.

Sustentabilidade e Acessibilidade nas Infraestruturas

Comprometida com a **responsabilidade ambiental e social**, a universidade deve adotar práticas sustentáveis na construção e manutenção das suas instalações. Isto inclui:

- **Uso de materiais ecológicos** e implementação de normas ambientais rigorosas nos laboratórios.
- **Gestão eficiente de recursos** (água e energia), promovendo a eficiência energética.
- **Infraestruturas sustentáveis**, como **painéis solares e sistemas de recuperação energética**, para reduzir a pegada de carbono.
- **Mobilidade sustentável**, incentivando transportes ecológicos dentro do campus.

Além disso, as instalações devem ser **totalmente acessíveis**, garantindo que **todos os estudantes e profissionais possam usufruir plenamente do ambiente universitário**.

Infraestruturas para Ciência Aberta e Disseminação do Conhecimento

A NOVA deve reforçar a sua aposta na **ciência aberta e na partilha de conhecimento**. Para isso, é essencial criar **espaços dedicados à comunicação científica**, como **auditórios e salas de conferências** equipados com tecnologia de ponta para **seminários, workshops e eventos abertos ao público**.

A universidade deve também investir em **bibliotecas digitais e repositórios de dados**, assegurando que a **produção científica seja acessível e transparente**, sem esquecer o papel que as bibliotecas tradicionais têm na preservação do arquivo e memória (nomeadamente no caso da FCSH). A integração das **plataformas digitais** com redes de partilha de conhecimento permitirá fortalecer a colaboração e expandir o alcance do trabalho dos investigadores.

Espaços para Colaboração e Visibilidade Internacional

A internacionalização da universidade passa pelo **desenvolvimento de infraestruturas que facilitem a mobilidade e o intercâmbio de estudantes e investigadores**. Centros de investigação internacionais e programas de residência para investigadores estrangeiros devem ser projetados para **estimular o diálogo global** e a troca de conhecimento entre diferentes culturas.

A criação de **espaços destinados a conferências e networking internacional** contribuirá para fortalecer a presença da NOVA no panorama global, consolidando a sua reputação como **um centro de excelência académica e científica**.

Internacionalização

Internacionalização

A internacionalização da Universidade NOVA tem sido uma peça central da sua estratégia de crescimento e afirmação global. Sendo uma universidade relativamente pequena num país europeu de dimensão reduzida como Portugal, a NOVA compreendeu que a sua competitividade e impacto dependeriam da construção de redes estratégicas com diferentes regiões do mundo. A sua integração na União Europeia, no Acordo de Bolonha e no espaço Schengen ofereceu-lhe condições privilegiadas para esta expansão, permitindo-lhe estabelecer parcerias, atrair talento e obter financiamento internacional. Com base nessa visão, a NOVA focou os seus esforços em quatro grandes regiões: América Latina, África Subsaariana, Mediterrâneo e Europa, e os resultados desta abordagem começam a ser visíveis através de colaborações estratégicas e projetos de grande impacto.

Na **América Latina**, a NOVA consolidou uma parceria estratégica com a **Universidade de São Paulo (USP)**, a universidade lusófona mais bem classificada em todos os rankings internacionais. Esta colaboração com uma das mais prestigiadas instituições da região permite reforçar a presença da NOVA no Brasil e, por extensão, na América Latina, beneficiando do peso científico e académico da USP. Além de promover intercâmbios e projetos conjuntos, esta parceria fortalece a reputação da NOVA num espaço onde a ligação histórica e linguística com Portugal continua a ser uma vantagem estratégica.

No **contexto europeu**, a NOVA deu um passo fundamental ao integrar a **Aliança EUTOPIA**, uma das mais prestigiadas redes de universidades europeias. Esta iniciativa insere a NOVA num ecossistema de ensino e investigação altamente competitivo, permitindo-lhe colaborar com algumas das melhores universidades do continente e aceder a oportunidades únicas de financiamento e mobilidade académica. Esta integração reforça a sua capacidade de influenciar a agenda do ensino superior europeu e de participar em projetos de grande escala com impacto global.

No **Mediterrâneo**, a NOVA materializou a sua aposta na região com a **abertura de um campus no Cairo**, um projeto inovador explicitamente acordado com três das suas faculdades, que concordaram que a NOVA celebrasse um contrato com os parceiros egípcios e partilhassem um campus. Os parceiros prometeram resultados estimulantes no curto prazo e a cobertura de todas as despesas operacionais e de capital. Mais do que resultados de curto prazo, no entanto, esta presença no Egito demonstra uma visão a longo prazo e a ambição da universidade em expandir a sua influência para além da Europa e da lusofonia, consolidando-se como um ator relevante no ensino superior global. A decisão de investir num campus no Cairo não só aproxima a NOVA de um mercado geoestratégico em crescimento, como também pode fortalecer a sua capacidade de atrair estudantes e investigadores de uma região que se encontra em plena transformação demográfica e económica. Mais, sendo este campus em África, e num país com pretensões hegemónicas no continente, o sucesso no Egito pode ser útil no estreitamento das nossas relações com os PALOP, na medida em que o prestígio que conseguirmos pode potencialmente ser refletido nos outros países de língua portuguesa.

Há no entanto que assumir as dificuldades no desenvolvimento do projeto do Cairo. Apesar das muitas expectativas positivas em 2019, estas foram afetadas posteriormente — e de forma muito negativa — pelo COVID, pela guerra entre a Ucrânia e a Rússia, pela intervenção do FMI no país e, mais recentemente, pela guerra em Gaza. Nada disto era expectável à hora da decisão, pelo que não a poderia ter mudado. Isto dito, outros problemas estruturais foram-se

revelando, desde a falta de reputação de Portugal na região, da consequente dificuldade de recrutamento de alunos de qualidade e da incapacidade dos nossos parceiros nos promoverem localmente enquanto universidade de excelência. Nos primeiros dois anos de funcionamento, a verdade é que o Campus da Nova no Cairo não cumpriu as promessas de curto prazo. A ideia, no entanto, continua a fazer sentido a longo prazo. A reputação nestas áreas demora anos a estabelecer. Teremos de esperar pelos primeiros licenciados da NOVA e pelo seu sucesso neste mercado para podermos fazer uma avaliação serena desta iniciativa. No momento em que houver algum sinal de que a Universidade esteja a ser prejudicada, ou que alguma das faculdades questione a sua participação, serei o primeiro a rever a presença da NOVA no Cairo.

A presença da NOVA em África foi reforçada através de múltiplas iniciativas e de vários exemplos. Em 2017, a universidade iniciou o projeto **UDI-Africa**, focado no desenvolvimento de competências em universidades de Angola e Moçambique. Este programa foi essencial para a capacitação de instituições de ensino superior nestes países, promovendo a modernização dos currículos e o fortalecimento das capacidades de investigação e do seu potencial de impacto. Recentemente, em março de 2025, a NOVA assinou um **protocolo com o Banco Mundial** para um projeto de desenvolvimento de competências em **Desenvolvimento Sustentável**, abrangendo não apenas Angola, mas também o Quênia e o Senegal. Esta expansão para além da lusofonia demonstra a capacidade da NOVA de afirmar-se como um parceiro relevante para o desenvolvimento de África como um todo, mantendo a valorização da língua portuguesa, mas ampliando a sua influência e impacto.

Curiosamente, um dos fatores determinantes para a escolha da NOVA pelo Banco Mundial para esta primeira parceria com instituições académicas desta natureza – um projeto piloto em toda a linha - foi precisamente a sua presença no Cairo, região de profundo impacto geoestratégico, não lusófono e com claras ambições hegemónicas no continente africano. Esta realidade sublinha a importância da estratégia de internacionalização da universidade, mostrando que a sua expansão para o Mediterrâneo foi não apenas uma aposta regional, mas também um passo essencial para ganhar reconhecimento global. Ao diversificar a sua presença geográfica e estabelecer laços estratégicos em diferentes continentes, a NOVA consolidou-se como uma universidade global, inovadora e competitiva, capaz de atrair talento, garantir financiamento e gerar impacto para além das suas fronteiras tradicionais.

As perspetivas da parceria com o Banco Mundial abrem horizontes inesperados. Poderemos ter a breve prazo bolsas para 20 alunos subsaarianos a entrar por ano nas nossas licenciaturas ao abrigo do estatuto de estudante internacional, que corresponderão a receitas de cerca de €500.000 em propinas para as UO. Isso acresce ao esforço de recrutamento internacional do Supernova que, ao longo dos últimos 7 anos já contribuiu com receitas de cerca de €6 milhões para as UO. Há também a possibilidade do Banco Mundial financiar a participação de alunos universitários Africanos em módulos da NOVA de sensibilização para o impacto das questões da sustentabilidade no desenvolvimento económico.

A internacionalização é um catalisador natural para tudo o que tem que evoluir na Universidade NOVA de Lisboa. Desde os mecanismos de financiamento, ao escopo de cooperação, à melhoria do impacto das nossas publicações, à perceção da imagem e da reputação da instituição, à evolução dos modelos de ensino e desenvolvimento curricular, à capacidade de amplificar o impacto social do que fazemos – tudo passa pela capacidade de pensarmos além das nossas fronteiras e de as conseguirmos abrir para que nos permitamos a liberdade de inovar e ajustar a nossa maneira de pensar e fazer as coisas no cumprimento da nossa missão.

Nota Final

Nota Final

Apresento neste documento uma proposta estratégica que visa transformar a Universidade numa instituição mais eficiente, inclusiva e partilhada por todos os seus stakeholders — internos e externos — aberta à sociedade, baseada na autonomia universitária e numa política científica e educacional ancorada na expressão livre da diversidade de pensamentos. Tal transformação requer, necessariamente, um conhecimento profundo da NOVA e dos seus processos institucionais; no entanto, esse conhecimento, por si só, revela-se insuficiente.

A Universidade deve ser entendida como um sistema complexo e dinâmico. Numa imagem estática o sistema universitário é composto por dois elementos: (1) uma comunidade heterogénea de pessoas e (2) os processos organizacionais que estruturam as interações entre elas. Consequentemente a Universidade muda com qualquer novo recrutamento, ou quando pessoas nos deixem (porque a comunidade muda), assim como se transforma com a introdução de novos processos ou a alteração de algum qualquer processo específico. A identificação de disfunções e a respetiva correção implicam uma reconfiguração estrutural e funcional da Universidade, induzindo a sua evolução contínua. Tal como um organismo vivo, a Universidade envelhece, adapta-se e transforma-se, preservando, contudo, o seu núcleo identitário — o seu ADN institucional.

Esta proposta parte de uma visão prospetiva e ambiciosa do que a NOVA poderá vir a ser num horizonte temporal de dez anos no contexto local e europeu em que se enquadra. As propostas formuladas incidem sobre o modelo de governação, com ênfase no estilo e nas práticas de liderança institucional, tendo em consideração as preocupações e orientações expressas pelo Conselho. Não queremos uma universidade velha e estática, queremos uma instituição NOVA que tenha a flexibilidade organizacional necessária para se ir adaptando às mudanças que se irão fazendo necessárias, e que essas mudanças a transformem numa organização melhor.

O eixo central desta proposta assenta nas áreas de missão — ensino, investigação e impacto — e nas pessoas — estudantes, docentes, investigadores e, de forma inusitada e intencionalmente destacada, os funcionários responsáveis pela consistência dos processos técnico-administrativos. Reconheço que a verdadeira força da mudança reside na capacidade de mobilização do capital humano da Universidade, na valorização da sua motivação, competências e compromisso. Neste contexto, os funcionários assumem um papel estratégico na viabilização e sustentação de qualquer transformação organizacional profunda, nomeadamente na alteração de mentalidades e culturas institucionais, mais adaptadas a um mundo competitivo no qual a NOVA tem todas as condições de singrar.

O objetivo último desta proposta consiste em promover a melhor gestão possível das mudanças necessárias, que leve a uma Universidade mais empreendedora no domínio académico, mais sensível à compreensão e integração dos valores globais e da realidade internacional que configuram o contexto societal contemporâneo. O processo de mudança proposto implica a revisão crítica dos mecanismos institucionais existentes, a sua adaptação às exigências da modernidade e a promoção de práticas inovadoras coerentes com os desafios do presente e do futuro.