



2025-2029

PAULO PEREIRA

CANDIDATURA A REITOR
DA UNIVERSIDADE NOVA
DE LISBOA



DECLARAÇÃO DE MOTIVAÇÃO

Neste plano de ação apresento as linhas gerais da minha candidatura ao cargo de Reitor da Universidade NOVA de Lisboa. Faço-o com grande humildade, respeito por tudo o que a Universidade conseguiu fazer nos últimos cinquenta anos e um forte compromisso com o seu futuro.

A NOVA tem praticamente a mesma idade da democracia portuguesa, e a sua história acompanhou de perto as transformações do País. Acredito que a NOVA está agora em condições de consolidar os seus primeiros passos firmes rumo à afirmação como uma das Universidades de referência em Portugal e como uma instituição de grande relevância no espaço europeu.

Enfrentamos, como já o fizemos no passado, um importante ponto de viragem na Universidade, no País e no Mundo. Das alterações climáticas aos fluxos migratórios, das mudanças demográficas às novas dinâmicas políticas e sociais, vivemos um tempo de grandes desafios. Acredito que a Universidade NOVA estará, como sempre esteve, à altura destes desafios, mas a forma como planeamos o nosso futuro coletivo definirá se seremos uma instituição que lidera ou uma que segue.

A afirmação da autonomia, da independência e da liberdade da Universidade, nunca foi tão premente, exigindo uma proteção firme contra quaisquer formas de pressão ou interferência que comprometam a sua missão e os seus valores. A liberdade de expressão, o direito a posições dissidentes ou a afirmação de opiniões divergentes devem ser preservados a todo o custo. Considero intoleráveis todas as formas de pressão, tentativas de intimidação ou de silenciamento sobre a comunidade académica, sejam elas externas ou internas à Universidade. Com a mesma determinação, entendo que todos os membros da nossa comunidade devem participar ativamente na vida académica e expressar os seus pontos de vista com respeito e tolerância pela diferença. Na NOVA, somos uma comunidade diversa e plural, mas unida pelo propósito comum de construir um mundo melhor e uma sociedade mais justa.

Para que a NOVA se afirme como uma Universidade que lidera, teremos de reafirmar sem hesitação o nosso compro-

misso com a criação de conhecimento científico, com a inovação nos vários sectores e áreas científicas e com a educação dos nossos estudantes. Entendo que a missão da Universidade não se esgota na formação de profissionais bem-sucedidos. Devemos encorajar os nossos estudantes a desenvolver um pensamento crítico, a formar convicções próprias e a intervir com responsabilidade no debate público, tornando-se cidadãos empenhados no bem comum, na criação de valor e na construção de um mundo mais sustentável.

A concretização desta missão exige uma liderança genuinamente comprometida com os valores e princípios que a sustentam. Candidato-me ao cargo de Reitor porque acredito firmemente nesses princípios e porque estou convicto de que posso liderar a NOVA nesse caminho. Tenho uma visão clara e um plano estratégico para a Universidade. No entanto, mais do que a ambição de implementar um plano pessoal, aquilo que me move é o empenho na construção de um projeto verdadeiramente coletivo — um projeto que, alicerçado nos princípios aqui apresentados, acolha os contributos da comunidade académica e mobilize uma adesão ampla e genuína, capaz de garantir a sua concretização.

O Plano de Ação com que me candidato reflete um equilíbrio entre decisão participada e visão estratégica, fazendo propostas claras e valorizando princípios orientadores, sem limitar o espaço para a deliberação coletiva. Entendi, por essa razão, que este plano de ação propondo alguns princípios orientadores, e medidas gerais não devia ser excessivamente prescritiva nas soluções que apresenta ou em metas específicas a atingir. Apresento as medidas e princípios que orientam o meu Plano de Ação deixando um espaço amplo para discussão e decisões mais participadas.

A renovação de ciclos e lideranças é essencial para revitalizar as instituições, introduzindo novas visões, rompendo com inércias e promovendo a adaptação a contextos em constante transformação. Por não ter integrado até agora os círculos de governação central da NOVA, trago um olhar mais livre, independente e descomprometido relativamente a lideranças anteriores e mais comprometido com o futuro da Universidade e de toda a sua comunidade.

Mas trago também uma experiência sólida e diversificada de gestão universitária construída ao longo dos anos na Uni-

versidade de Coimbra, na Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) e, nos últimos 10 anos, na NOVA. O meu percurso profissional abrange os três pilares fundamentais de uma Universidade: Investigação, Ensino e Serviço à Comunidade.

Na área da investigação, destaca-se a criação e gestão de centros e unidades de investigação, a direção de investigação de uma escola médica e a coordenação de projetos nacionais e internacionais. No ensino, coordenei dois cursos de mestrado e orientei dezenas de estudantes de doutoramento e investigadores pós-doutoramento.

A experiência como membro do Conselho Diretivo da FCT proporcionou-me uma visão abrangente do sistema científico nacional, enquanto a participação na gestão de empresas, dentro e fora da Universidade, e o envolvimento em projetos de ciência e arte, reforçou a minha perspetiva sobre o papel estratégico da academia na sociedade e na cultura.

Na Faculdade de Ciências Médicas da NOVA, fui Presidente do Conselho Executivo do Centro de Estudos de Doenças Crónicas (CEDOC) e coordeno atualmente a unidade de investigação iNOVA4Health — um consórcio com o NIMSB, o iBET, o ITQB e o IPO — recentemente avaliado como Excelente pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, com um financiamento global de 9,49 M€. Enquanto coordenador do CEDOC, liderei uma equipa de missão que respondeu à pandemia de COVID-19, reforçando a capacidade de testagem e desenvolvendo novas abordagens de diagnóstico, com impacto significativo na saúde pública e no financiamento da própria universidade. Mais recentemente, enquanto membro do Conselho Geral da Universidade NOVA, tive oportunidade de acompanhar mais de perto o plano de desenvolvimento da Universidade. Esse contacto permitiu-me reconhecer a relevância deste órgão no governo da Universidade, mas também as suas limitações e dificuldades em influenciar de forma efetiva a definição estratégica da Universidade. Constatei ainda um distanciamento assinalável e uma comunicação pouco eficaz entre a Reitoria, o Conselho Geral e a comunidade académica. Verifiquei, por fim, a ausência de fóruns regulares de debate que promovam uma participação mais ativa e informada da comunidade na governação da NOVA.

Estas constatações reforçaram a minha convicção sobre a necessidade e urgência de aprofundar a participação e o debate dentro da Universidade. Estou empenhado em promover uma cultura de diálogo alargado, que aproxime a comunidade académica dos seus órgãos de governo e reforce a colegialidade. Acredito na capacidade de autorreforma da Universidade — na importância de ouvir, avaliar e só então decidir. Estou convencido de que decisões participadas não têm de ser sinónimo de lentidão, burocracia ou ineficácia. Com dados fiáveis e rigor analítico é possível tomar decisões tão céleres quanto sólidas. Acredito, por fim, que quem decide ou participa na gestão Universitária deve prestar contas à comunidade e assumir plenamente a responsabilidade pelas opções tomadas.

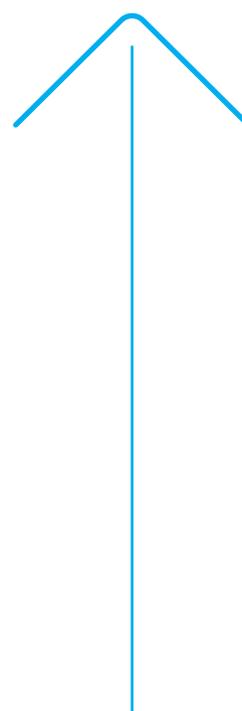
Sendo esta uma candidatura pessoal, nos termos do edital, entendo que cabe exclusivamente ao candidato assumir, com transparência, a responsabilidade pelo Plano de Ação

que apresenta. Considero que só após esse plano ser conhecido e sufragado fará sentido constituir a equipa reitoral coesa, plural e comprometida, desafiando nesse momento a comunidade académica a participar ativamente num processo de transformação.

Orgulho-me profundamente de pertencer à NOVA e reconheço, com apreço, o muito que foi feito e o muito que outros conquistaram desde a fundação da Universidade. Acredito, no entanto, que há novos desafios a enfrentar e que, coletivamente, podemos continuar a construir e a consolidar a NOVA, honrando o seu passado e projetando um futuro ainda mais mobilizador e ambicioso.

Candidato-me por acreditar que esta é a melhor forma de colocar ao serviço da NOVA tudo o que aprendi e a experiência que acumulei ao longo da minha carreira. Faço-o com humildade, mas também com determinação e confiança no potencial transformador da nossa Universidade. É com essa convicção e com a vontade de contribuir para um novo ciclo de desenvolvimento da Universidade que apresento esta candidatura. ☺

Paulo Pereira
2025

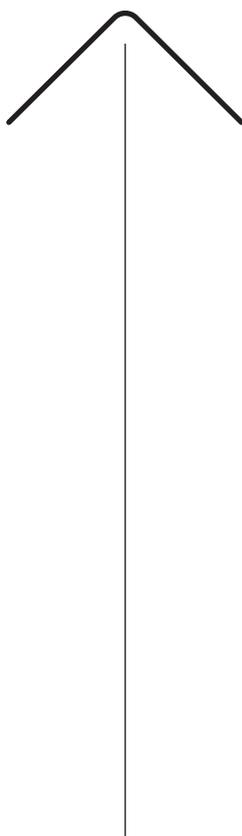


PILARES ESTRATÉGICOS DA CANDIDATURA

1

Participação e Pertença

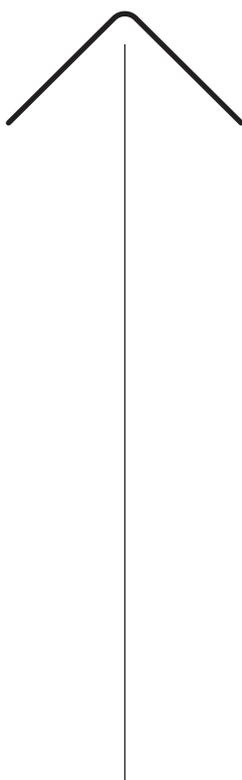
Fomentar uma cultura de participação ativa, envolvimento genuíno e transparência institucional, valorizando uma comunidade plural e inclusiva. Através de uma governação mais aberta, promover o reconhecimento e a valorização das pessoas, fortalecendo continuamente as condições de bem-estar e o sentido de pertença.



2

Ambição e Realização

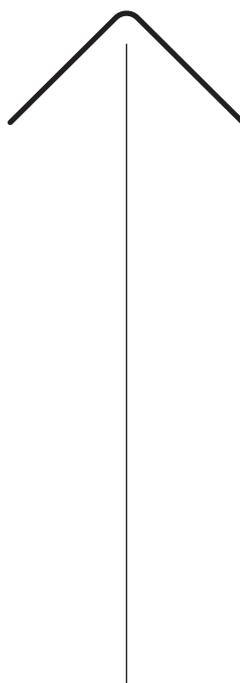
Promover uma cultura institucional de ambição e excelência transversal às missões de ensino, investigação e inovação. Apoiar o sucesso académico, científico e profissional dos estudantes, docentes e investigadores, assegurando condições que permitem a cada membro realizar plenamente o seu potencial e contribuir para a missão da Universidade.



3

Proximidade e Liderança

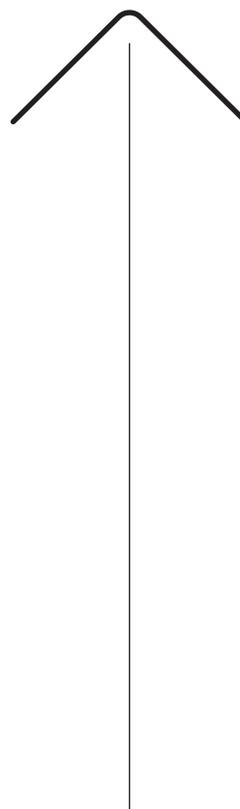
Valorizar o saber disciplinar, mas promover uma cultura de interdisciplinaridade como forma de liderar em áreas emergentes e gerar soluções inovadoras. Usar a comunicação como um instrumento estratégico para aproximar pessoas e comunidades promovendo a coesão interna chegando a novos públicos. Apostar em parcerias internacionais e na cultura como motores de impacto, de enriquecimento e de projecção global da Universidade



4

Responsabilidade e Compromisso

Assumir um compromisso ético e socialmente responsável nas práticas institucionais. Defender uma gestão rigorosa, eficiente, transparente e tecnologicamente avançada, que promova ativamente a sustentabilidade como um compromisso transversal e mensurável, em todas as atividades da Universidade.



PILAR I: PARTICIPAÇÃO E PERTENÇA

Objetivo Estratégico	Medidas Propostas	KPIs Sugeridos
1) Reforçar uma governação participada, transparente e aberta	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um Senado Académico • Reforçar os órgãos colegiais • Adotar uma estrutura organizacional mais matricial • Implementar mecanismos regulares de avaliação da governação. • Valorizar o papel do Conselho Geral 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de participação ativa nos processos consultivos. • Existência de relatórios anuais de avaliação da governação institucional. • Relatórios de avaliação externa da governação • Grau de satisfação da comunidade com os mecanismos de participação. • Nº de propostas acompanhadas desde o início pelo Conselho Geral
2) Melhorar o bem-estar e as condições de vida e trabalho da comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Executar plano de requalificação de edifícios e eficiência energética • Iniciar ou concluir a construção de novos edifícios • Criar novas residências e reforçar cantinas • Investir em infraestruturas de desporto e bem-estar • Avaliar e Monitorizar implementação de políticas DEI • Reformular o Canal de Denúncias da NOVA 	<ul style="list-style-type: none"> • % de edifícios com sistemas de monitorização energética ativos • Redução de consumo energético por edifício (taxa EUI) • Nº de construções iniciadas e concluídas • Nº de camas em residências e refeições servidas em cantinas • Taxa de utilização de infraestruturas desportivas • Grau de cumprimento das políticas DEI nas UOs • Grau de cumprimento das recomendações nacionais e internacionais para denúncias

PILAR II: AMBIÇÃO E REALIZAÇÃO

Objetivo Estratégico	Medidas Propostas	KPIs Sugeridos
1) Promover a excelência e inovação no ensino e investigação	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um Centro de Inovação Pedagógica • Reforçar a missão da Escola Doutoral • Implementar cursos e certificações modulares de curta duração • Melhorar o desempenho científico e impacto • Reforçar a incubadora de Inovação (a5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de conclusão cursos no tempo regulamentar e satisfação estudantes; • Nº de doutoramentos coordenados pela ED • Nº de cursos modulares concluídos • Posição em rankings internacionais • Nº de publicações em revistas FWCI superior a 1.5 • Volume de Financiamento competitivo • Nº de Startups/ Spinoffs criadas
2) Valorizar carreiras científicas, académicas e técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a atratividade de talento internacional • Criar manual para valorização e progressão nas carreiras • Promover partilha de docentes e de UC por mais de que uma UO • Criar um Mercado Interno de Talento • Criar um Observatório Interno de Avaliação e Reconhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • % de candidaturas internacionais por vaga disponível • % Percentagem de progressões com formação estruturada • taxa de cumprimento das regras do manual • Nº de Docentes/ investigadores partilhados por UOs e/ ou UC • Taxa de retenção de talento • Taxa de implementação das recomendações do Observatório

PILAR III: PROXIMIDADE E LIDERANÇA

Objetivo Estratégico	Medidas Propostas	KPIs Sugeridos
1) Consolidar plataformas interdisciplinares e a inovação social	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma matriz comum de governo de plataformas interdisciplinares • Criar uma Incubadora de Inovação e Imaginação Social (IIS) com impacto comunitário 	<ul style="list-style-type: none"> • Nº e desempenho das plataformas interdisciplinares ativas • Implementação e taxa de adesão aos novos estatutos das plataformas interdisciplinares • Nº de Projetos incubados e / ou implementados
2) Aprofundar a internacionalização e a ligação à comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Criar programas conjuntos e dupla titulação • Reforçar cooperação com países de língua portuguesa • Criar uma Imprensa Universitária NOVA • Criar novos espaços de cultura • Melhorar a comunicação institucional • Criar um Manual de Comunicação da NOVA • Incentivar a Ciência Aberta e Ciência Cidadã 	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de estudantes graduados com dupla titulação • Nº iniciativas em colaboração com países da língua portuguesa • Nº de títulos em acesso aberto da Imprensa Universitária • Grau de implementação de uma Galeria Cultural NOVA e do Museu da História das Ciências Médicas • Taxa de adoção do Manual de Comunicação • Criar uma revista online com orientação editorial jornalística • Nº de Publicações em acesso aberto e dados partilhados

PILAR IV: RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO

Objetivo Estratégico	Medidas Propostas	KPIs Sugeridos
1) Modernizar e otimizar a gestão universitária	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um Centro de Serviços Partilhados • Criar uma Unidade de Análise e Inteligência Institucional • Gestão racional dos espaços e infraestruturas, • Criar uma plataforma digital unificada para gestão académica • Desenvolver uma "App NOVA" 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo médio de resposta dos serviços • Nº de serviços centralizados • Nº de posições subidas nos rankings internacionais • Nº e grau de utilização de infraestruturas partilhadas por mais de uma UO • Nº de utilizadores da Plataforma Académica • % de utilizadores da App NOVA
2) Impulsionar a transformação digital e a sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizar processos administrativos (digitalização e simplificação) • Disponibilizar recursos educativos digitais • Criar Centros de Conhecimento Colaborativos • Investir na utilização de big data e IA • Reforçar a sustentabilidade como princípio estruturante da ação da NOVA 	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de processos automatizados • Grau de conformidade reportado anualmente • Taxa de utilização dos recursos disponibilizados • Nº e taxa de utilização dos centros colaborativos criados • Volume de investimento em infraestruturas de dados • Grau de alinhamento com os ODS da ONU e indicadores dos relatórios da NOVA4TheGlobe

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE MOTIVAÇÃO	2
PILARES ESTRATÉGICOS DA CANDIDATURA	4
SUMÁRIO EXECUTIVO	7
ABREVIATURAS	8
RESUMO DE AÇÕES	9
CONTEXTO E VISÃO ESTRATÉGICA	15
PILAR I: PARTICIPAÇÃO E PERTENÇA	18
I.1 REFORÇAR UMA GOVERNAÇÃO PARTICIPADA, TRANSPARENTE E ABERTA	18
I.2 MELHORAR O BEM-ESTAR E AS CONDIÇÕES DE VIDA NA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA	22
PILAR II: EXCELÊNCIA E REALIZAÇÃO	26
II.1 PROMOVER A EXCELÊNCIA E INOVAÇÃO NO ENSINO E INVESTIGAÇÃO	26
II.2 VALORIZAR CARREIRAS CIENTÍFICAS, ACADÉMICAS E TÉCNICAS	33
PILAR III: PROXIMIDADE E LIDERANÇA	36
III.1 CONSOLIDAR PLATAFORMAS INTERDISCIPLINARES E DE INOVAÇÃO SOCIAL	36
III.2 APROFUNDAR A INTERNACIONALIZAÇÃO E A LIGAÇÃO À COMUNIDADE	39
PILAR IV: RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO	46
IV.1 MODERNIZAR E OTIMIZAR A GESTÃO UNIVERSITÁRIA	46
IV.2 IMPULSIONAR A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A SUSTENTABILIDADE	54
REFERÊNCIAS	57

SUMÁRIO EXECUTIVO

A Universidade NOVA de Lisboa é hoje uma instituição de referência nacional e internacional, reconhecida pela qualidade do ensino, pela excelência científica, pelo seu carácter interdisciplinar e pela ligação à sociedade. O plano de ação proposto nesta candidatura parte desse legado para projetar uma Universidade mais coesa, mais participada e mais relevante, capaz de antecipar desafios e de liderar a transformação da NOVA como uma Universidade que se projeta no futuro.

A visão estratégica que sustenta esta candidatura assenta em três compromissos fundamentais: reforçar a identidade e coesão interna, consolidar a liderança científica e académica da NOVA, e aprofundar o seu compromisso com o serviço público, a inovação social e o impacto social. A par de uma cultura de excelência, propõe-se uma mudança institucional baseada na abertura, pluralidade, colaboração e participação ativa da comunidade académica.

No domínio do ensino, propõe-se a criação de um Centro de Inovação Pedagógica, o reforço da interdisciplinaridade e articulação da oferta formativa, a promoção de percursos flexíveis, e o desenvolvimento de microcredenciais e micromasters. A experiência dos estudantes é central, com uma aposta no ensino híbrido, na digitalização inteligente e na articulação com a Aliança Europeia EUTOPIA. A Escola Doutoral assume um papel ampliado na coordenação e desenvolvimento da formação avançada, articulando os programas de doutoramento com a missão científica da Universidade.

Na investigação e inovação, o plano propõe o reforço da capacidade científica e a valorização das carreiras de investigação, com maior estabilidade e redução da precariedade. A inovação é pensada de forma transversal, com a criação de um Conselho Estratégico para a Inovação e Translação e de uma incubadora de Inovação e Imaginação Social que amplie o impacto da NOVA na sociedade.

A avaliação é repensada de forma responsável, com a proposta de um modelo único para docentes e investigadores, baseado em perfis reais de atividade e com avaliação por pares. Para os técnicos de gestão e administração universitária propõe-se a criação de um sistema interno de mobilidade vo-

luntária do tipo “Mercado Interno de Talento”.

Propõe-se ainda a criação de uma Unidade de Inteligência Institucional, que permita decisões mais informadas e o reforço do posicionamento da NOVA em listas seriadas (rankings) universitários internacionais, com base em critérios de qualidade real e transformação estrutural.

Na internacionalização, propõe-se uma atuação mais estratégica, consolidando redes europeias, como a EUTOPIA, e reforçando a atração de talento internacional. Defende-se também o fortalecimento da cooperação com o espaço de língua portuguesa, a criação de percursos curriculares conjuntos e de uma Imprensa Universitária da NOVA com projeção internacional e promoção da ciência aberta.

A governação institucional será mais participada, coordenada e transparente. Propõe-se a criação de fóruns consultivos alargados, a implementação de planos plurianuais de desenvolvimento, e a constituição de um centro de serviços partilhados. A transformação administrativa e digital é central para a eficácia dos processos e a qualidade da gestão.

A sustentabilidade será abordada de forma holística, com a consolidação do plano transversal existente, investimentos em residências universitárias, infraestruturas de bem-estar, e a modernização dos serviços e espaços da Universidade. A NOVA deve ser exemplar na gestão eficiente de recursos e no compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A transição digital é entendida como alavanca estratégica e cultural. O plano propõe um ecossistema digital integrado, com plataformas interoperáveis, dados em tempo real e capacitação digital da comunidade, permitindo tomadas de decisão mais rápidas.

Por fim, a NOVA afirma-se como uma Universidade justa, diversa e inclusiva, com políticas de equidade, participação e monitorização ativa, sem comprometer os princípios de mérito e excelência. A comunicação institucional, interna e externa, será reforçada com uma estratégia moderna e segmentada, orientada por dados, diálogo e impacto.

Esta candidatura apresenta um plano ambicioso, coerente e realista, que projeta a NOVA como uma Universidade moderna, aberta, sólida e com impacto — pronta para responder com confiança aos desafios do presente e do futuro. 🌐

ABREVIATURAS

A3ES: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

COARA: Coalition for Advancing Research Assessment/ Acordo de Reforma da Avaliação da Investigação

CSP: Centro de Serviços Partilhados

CPLP: Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

DAI: Divisão de Apoio à Investigação

DEI: Diversidade, Equidade e Inclusão

DORA: Declaration on Research Assessment/Declaração de São Francisco sobre Avaliação da Investigação

ENSP: Escola Nacional de Saúde Pública

ERC: Conselho Europeu de Investigação

ESHTE: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

EUA: European Universities Alliance/ Aliança da Universidade Europeias

FAIR: Findable, Accessible, Interoperable, Reusable/Localizável, Acessível, Interoperável, Reutilizável

FCSH: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

FCT: Faculdade de Ciências e Tecnologia

FD: Faculdade de Direito/ NOVA School of Law

HFP: NOVA Turismo e Hospitalidade

IA: Inteligência Artificial

IAG: Inteligência Artificial Generativa

IEP: Institutional Evaluation Programme/ Programa de avaliação institucional

IHMT: Instituto de Higiene e Medicina Tropical

IMS: Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação/ Information Management School

ISPA: Instituto Superior de Psicologia Aplicada

IIS: Incubadora de Inovação Social

IEP: Institutional Evaluation Program/Programa de Avaliação Institucional

IES: Instituições de Ensino Superior

ITQB: Instituto de Tecnologia e Química Biológica António Xavier

KPI: Key performance indicators/Indicadores de desempenho

IA&T: Instituto de Artes e Tecnologia

NIMSB: Instituto de Biologia de Sistemas Médicos da NOVA

NMS: Faculdade de Ciências Médicas/ NOVA Medical School

NPL: Natural Language Processing/Processamento de Linguagem Natural

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODS: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OE: Orçamento de Estado

ONG: Organização não governamental

PAPS: Portuguese-American Post-Graduate Society

PARSUK: Portuguese Association of Researchers and Students in the UK

RJIES: Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

SBE: Faculdade de Economia/ School of Business & Economics

SDSN: Sustainable Development Solutions Network

SIADAP: Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

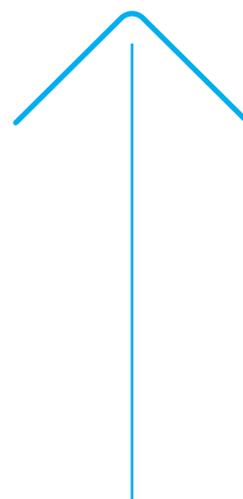
STEAM: Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics

STEM: Science, Technology, Engineering and Mathematics

THE: Times Higher Education

Universidade Nova de Lisboa: UNL (NOVA)

UO: Unidade Orgânica



RESUMO DE AÇÕES

1

Visão

- ▶ Liderança Nacional e afirmação internacional
- ▶ Reforçar coesão interna e governação participada
- ▶ Compromisso com o serviço público e inovação
- ▶ Gestão ágil e baseada em evidências



2

Ensino

- ▶ Centro de Inovação Pedagógica
- ▶ Formação Interdisciplinar mais modular
- ▶ Trajectos mais flexíveis e personalizáveis
- ▶ Escola doutoral na organização da pós-graduação



3

Investigação e Inovação

- ▶ Conselho de Unidades de Investigação
- ▶ Atrair e reter talento
- ▶ Conselho Estratégico de Inovação e Translação
- ▶ Incubadora de Inovação Social



4

Avaliação e Desempenho

- ▶ Melhorar a qualidade e ranking
- ▶ Modelos mais transversais de avaliação
- ▶ Unidade de Inteligência Institucional
- ▶ Critérios ajustados ao perfil de actividade



5

Internacionalização

- ▶ Aliança EUTOPIA
- ▶ Cooperação língua Portuguesa
- ▶ Atração de talento internacional
- ▶ Diplomacia académica
- ▶ Imprensa universitária

6

Governação

- ▶ Cultura de planeamento, participação e colegialidade
- ▶ Fóruns de discussão e planos plurianuais
- ▶ Centro de serviços partilhados
- ▶ Modelos de responsabilização



7

Sustentabilidade

- ▶ Plano transversal para sustentabilidade
- ▶ Reforço de residências e cantinas
- ▶ Infraestruturas inclusivas e funcionais
- ▶ Reforço da missão da Nova4TheGlobe



8

Transformação Digital

- ▶ Plano estratégico para a digitalização
- ▶ Ecossistema de plataformas interoperáveis
- ▶ Indicadores em tempo real para decisões ágeis



9

Inclusão

- ▶ Estratégia DEI transversal
- ▶ Formação e monitorização de metas DEI
- ▶ Equidade no acesso e progressão
- ▶ Inclusão nas práticas pedagógicas
- ▶ Valorização de diversidade identitária



10

Comunicação e Cultura

- ▶ Alinhamento interno e projeção externa
- ▶ Auscultação contínua e canais digitais
- ▶ Imagem institucional coerente
- ▶ Mediação digital e reconhecimento externo

1. VISÃO ESTRATÉGICA

O plano de ação proposto nesta candidatura assume uma visão estratégica clara: reforçar a coesão interna, participação plural, uma cultura democrática e inclusiva que reforce a identidade institucional da NOVA, promovendo uma **governança mais colaborativa**, transparente e orientada por dados e evidências; consolidar o seu papel de liderança científica e académica no espaço nacional e internacional; e aprofundar o seu compromisso com o serviço público, a inovação social e o impacto social.

Esta visão pressupõe também uma mudança progressiva na **cultura institucional**, que valorize a abertura, a **pluralidade** e a participação ativa da comunidade académica, reconhecendo a diversidade como um recurso estratégico para a construção de uma Universidade mais coesa, inclusiva e inovadora.

Esta candidatura assume que o reforço da excelência académica deve caminhar a par com políticas que valorizem a qualidade e o mérito, a diversidade, a inclusão, a estabilidade profissional e a inovação. Neste sentido, propõe-se uma Universidade **mais articulada**, mais inteligente nos seus processos, mais próxima dos seus estudantes, investigadores, professores e colaboradores, e mais relevante no seu ecossistema pedagógico, científico, económico e social.

Esta visão articula-se em torno de propostas concretas em todas as dimensões da missão da NOVA — ensino, investigação, inovação, internacionalização, responsabilidade social, sustentabilidade, governação e comunicação — e apoia-se em princípios de rigor, diálogo e compromisso institucional.

2. INOVAÇÃO NO ENSINO

O plano de ação que aqui se propõe envolve uma transformação progressiva, mas não disruptiva, da experiência de ensino e aprendizagem na NOVA, centrada na qualidade pedagógica, na interdisciplinaridade, na diversidade e na preparação dos estudantes para os desafios contemporâneos. O reforço do ensino como pilar fundamental da missão da Universidade exige uma estratégia que valorize tanto a inovação como a excelência pedagógica, promovendo um ensino mais colaborativo, mais equitativo, mais próximo e mais relevante.

Destaca-se a criação de um **Centro de Inovação Pedagógica**, com funções de formação, apoio e desenvolvimento e partilha de experiências de sucesso, e de práticas de ensino inovadoras. Este centro terá um papel estruturante na disseminação de metodologias ativas e participativas, como a aprendizagem baseada em projetos, o ensino por desafios ou o trabalho colaborativo, promovendo uma cultura de excelência pedagógica em todas as Unidades Orgânicas (UOs).

A aposta numa oferta formativa mais interdisciplinar e articulada é outra das linhas estratégicas do plano. Pretende-se incentivar a construção de programas conjuntos entre escolas e institutos, promover o reconhecimento mútuo de unidades curriculares e desenvolver percursos formativos flexíveis que ultrapassem as fronteiras disciplinares. Neste domínio, pro-

põe-se também a consolidação de **microcredenciais** e a criação de **percursos formativos modulares e acumuláveis** (ex. micromasters), em articulação com as necessidades do mercado e da sociedade e com as expectativas de uma comunidade cada vez mais diversa de estudantes.

A **oferta de terceiro ciclo**, centrada nos programas de doutoramento, deve ser organizada como parte integrante da missão científica da Universidade. O plano propõe o aprofundamento da articulação entre os programas doutorais e as unidades de investigação, promovendo a sua internacionalização e o seu alinhamento com as agendas estratégicas de ciência. Defende-se, igualmente, um reforço substancial da missão da **Escola Doutoral da NOVA** como plataforma estruturante para coordenar e apoiar a oferta de formação avançada.

A **experiência dos estudantes** deve estar no centro da estratégia pedagógica da Universidade, reconhecendo-se a importância de garantir percursos de aprendizagem mais personalizados e orientados para a autonomia, o pensamento crítico, a sustentabilidade e a responsabilidade social. Propõe-se a criação de uma **plataforma unificada de acesso à formação** da NOVA, bem como o reforço da articulação entre ensino presencial, digital e híbrido, aproveitando as oportunidades abertas pela transformação digital e pela colaboração europeia, nomeadamente no âmbito da aliança EUTOPIA.

O plano sublinha ainda a necessidade de **equilibrar as diferentes dimensões da missão da Universidade na avaliação do desempenho académico**, reconhecendo o valor das atividades de ensino, de investigação, de inovação e de serviço à Universidade, sem criar diferenciações artificiais entre carreiras. Essa abordagem visa refletir com maior justiça a diversidade de contributos dos docentes e investigadores para a concretização da missão da NOVA.

3. INVESTIGAÇÃO, INOVAÇÃO E LIGAÇÃO À COMUNIDADE

A NOVA deve reforçar a sua capacidade científica, a sua cultura de inovação e a sua ligação ativa à sociedade, contribuindo de forma expressiva para o desenvolvimento económico, social e cultural do país e para o progresso científico global. Este plano de ação assume uma visão integrada e holística da missão científica da Universidade. Afirma inequivocamente o seu compromisso com a ciência como bem público e a procura de novo conhecimento como um fim em si mesmo. A inovação tecnológica, a inovação social e a valorização do conhecimento afirmam-se como um compromisso firme da Universidade enquanto agente de transformação social.

A estratégia proposta reforça o papel das **unidades de investigação e dos laboratórios associados** como núcleos estruturantes da atividade científica da NOVA. Propõe-se a criação de um **Conselho de Representantes das Unidades de Investigação e Laboratórios Associados**, com funções consultivas e de articulação estratégica, promovendo maior coesão, partilha de recursos e definição conjunta de prioridades científicas.

A estabilidade e valorização das carreiras de investigação é um pilar essencial desta proposta. Propõe-se o alargamento da contratação de investigadores em regime de carreira (seja ela de investigação ou docência), a redução da precariedade, e a definição de percursos profissionais consistentes e orientados por objetivos de qualidade, produtividade e impacto.

No domínio da inovação, propõe-se a criação de um **Conselho Estratégico para a Inovação e Translação**, com a participação de representantes do setor académico, empresarial, institucional e social. Este conselho terá como missão identificar oportunidades estratégicas de valorização do conhecimento e de colaboração com o tecido económico e social, promovendo a transferência de tecnologia e o impacto social da investigação.

A inovação é entendida numa perspetiva abrangente, que inclui as **ciências sociais e humanidades**, e valoriza o papel da **inovação social** na construção de soluções para desafios concretos da sociedade. O plano propõe a criação de uma **Incubadora de inovação e imaginação social**, com base nas experiências já consolidadas da FCSH, da SBE e do Campus Sul, cujo objetivo será fortalecer a ligação da Universidade às comunidades, desenvolver projetos interdisciplinares e promover novas formas de impacto social.

A ligação à comunidade é reforçada através do apoio à formação de parcerias com organismos públicos, municípios, escolas, organizações não governamentais, associações e instituições da sociedade civil, reconhecendo a responsabilidade da Universidade na promoção da coesão social, da sustentabilidade e da cidadania ativa. A NOVA deve afirmar-se como uma Universidade aberta, plural, comprometida com o seu tempo e capaz de mobilizar conhecimento para transformar que ajude a melhorar o mundo.

4. AVALIAÇÃO

A avaliação é um instrumento essencial para a afirmação de uma cultura de qualidade, responsabilidade e melhoria contínua na Universidade. O plano de ação propõe um modelo de avaliação académica e institucional, assente na transparência, na adequação aos contextos e na valorização das múltiplas formas de contribuir para a valorização e o sucesso da NOVA.

Propõe-se a **implementação de um sistema único de avaliação** para a carreira docente e de investigação, que reflita as diversas dimensões da missão universitária — ensino, investigação, inovação, transferência de conhecimento, serviço à instituição e à comunidade. A avaliação deve assentar em critérios ajustados ao perfil de atividade de cada pessoa e não à carreira a que pertence.

Defende-se um modelo de avaliação que inclua sempre uma componente de **avaliação por pares**, garantindo fundamentação, equidade e qualidade das decisões. A avaliação não deve ser um exercício meramente burocrático, mas um mecanismo orientado para a valorização do mérito, para a diferenciação positiva e para a definição de estratégias de melhoria do

desempenho individual e coletivo. Para as carreiras de Gestão e Administração Universitária propõe-se uma progressiva harmonização entre as carreiras públicas e privadas e a criação de um sistema interno de mobilidade voluntária ou um “Mercado Interno de Talento”.

Propõe-se ainda a **criação de um Observatório Interno de Avaliação e Reconhecimento**, com funções de monitorização, auscultação ativa e proposta de melhoria contínua em todas as carreiras da universidade.

Esta proposta integra também a criação de uma **Unidade de Análise Estratégica e Inteligência Institucional**, com capacidade técnica para recolher, tratar e interpretar dados relevantes para a avaliação do desempenho da Universidade. Esta unidade terá um papel determinante na monitorização de indicadores institucionais, na análise das tendências de posicionamento internacional da NOVA, e no apoio à definição de estratégias informadas de desenvolvimento. O plano assume uma visão crítica, mas construtiva sobre os rankings internacionais, reconhecendo as suas limitações, mas também a importância da posição institucional na perceção externa de qualidade e atratividade. Propõe-se um conjunto de medidas para melhorar o desempenho da NOVA — incluindo a valorização da produção científica, o reforço da internacionalização e a consolidação de estruturas interdisciplinares — mas sempre orientadas por objetivos de qualidade real e transformação institucional efetiva.

5. INTERNACIONALIZAÇÃO E COOPERAÇÃO

O plano de ação propõe uma internacionalização estratégica e orientada para o reforço da presença da Universidade em redes internacionais, a mobilidade de estudantes docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo, a construção de alianças sólidas e o aumento da visibilidade e influência da NOVA no panorama internacional. A internacionalização é uma dimensão estratégica transversal da missão da NOVA, que deve ser aprofundada de forma crítica, sustentada e alinhada com os valores da Universidade.

A NOVA deve valorizar e consolidar a sua presença no Espaço Europeu de Investigação e com as suas várias universidades com os quais partilha valores fundamentais e relações privilegiadas. A **aliança europeia EUTOPIA**, constitui uma oportunidade para construir e aprofundar programas conjuntos, promover a mobilidade curricular integrada, a partilha de recursos e a cocriação de estratégias comuns de ensino, investigação e inovação. Esta participação requer um compromisso institucional robusto, capaz de garantir a integração efetiva das estruturas da NOVA nesta e noutras iniciativas.

Propõe-se ainda o reforço da **atratividade internacional** da Universidade, com estratégias específicas para captação e acolhimento de estudantes e docentes internacionais, em especial nos ciclos de pós-graduação. A criação de percursos curriculares interinstitucionais, o desenvolvimento de **microcredenciais ou micromasters partilhados**, a melhoria

da qualidade da informação disponível online e a simplificação dos processos administrativos são algumas das ações prioritárias.

O plano defende uma **internacionalização crítica**, que não se esgota no espaço europeu, mas que inclui também a consolidação das relações com o espaço de língua portuguesa e com universidades de referência em geografias estratégicas. Neste contexto, propõe-se uma **diplomacia académica ativa**, assente na participação institucional em redes, fóruns e organismos internacionais.

Propõe-se ainda a criação de uma **Imprensa Universitária da NOVA**, com funções editoriais de projeção internacional, de apoio à publicação científica e de reforço da produção e disseminação do conhecimento em português e em inglês, promovendo uma política de ciência aberta e de acesso alargado à produção académica da Universidade.

A internacionalização deve estar ao serviço da missão pública da NOVA, promovendo uma Universidade mais aberta, mais cooperante, mais global — mas também mais relevante para o contexto nacional e mais comprometida com o desenvolvimento sustentável.

6. GOVERNAÇÃO, LIDERANÇA E COESÃO

A NOVA é uma Universidade com uma estrutura federativa e um elevado grau de autonomia das suas UOs. Esta configuração, embora traga reconhecidas vantagens, coloca também desafios significativos à coesão e coordenação institucional. O presente plano de ação propõe um modelo de governação mais coordenado, cooperativo, plural e transparente, capaz de reforçar a identidade institucional, promover a confiança, reforçar a coesão e melhorar a eficácia dos serviços.

A primeira prioridade é o **reforço da coesão interna**. Para isso é necessário desenvolver mecanismos de articulação mais eficazes entre os órgãos centrais e as UOs, promovendo uma governação partilhada e a construção de decisões estratégicas baseadas no diálogo e na corresponsabilização. Propõe-se, a valorização dos órgãos de aconselhamento existentes e a criação de fóruns consultivos ou executivos com uma representação mais ampla e uma participação mais plural da comunidade académica de forma a promover uma cultura de planeamento conjunto e compromisso estratégico.

A candidatura propõe também uma **revisão dos processos de planeamento, acompanhamento e prestação de contas**, promovendo uma governação mais orientada por evidências e por objetivos. Defende-se a implementação de **planos plurianuais de desenvolvimento** por unidade orgânica, articulados com a estratégia global da Universidade, e acompanhados de instrumentos de avaliação interna e externa que promovam a melhoria contínua.

No plano organizativo, propõe-se a criação de um **centro de serviços partilhados** com simplificação de processos e reorganização de estruturas. A modernização administrativa é vista como condição necessária para aumentar a eficiência,

reduzir redundâncias e libertar tempo e recursos para as missões nucleares da Universidade.

O plano valoriza também uma **cultura institucional de participação, abertura e transparência**, em que os diferentes grupos da comunidade académica — estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo — possam contribuir para a estratégia de desenvolvimento e para o futuro da Universidade. Essa participação deve ser acompanhada por práticas de auscultação ativa, consultas regulares e comunicação clara e acessível das decisões tomadas.

A NOVA irá afirmar-se como uma Universidade com uma estrutura de governação também ela nova e moderna, com estruturas leves e eficazes, com processos ágeis e orientados para resultados, com forte capacidade de coordenação interna e com uma liderança que promova o serviço público, a confiança e o compromisso institucional.

7. SUSTENTABILIDADE, SERVIÇOS E INFRAESTRUTURAS

A sustentabilidade deve estar no centro das decisões da Universidade, não apenas como compromisso ambiental, mas como princípio de gestão, de planeamento e de desenvolvimento institucional. O plano de ação propõe uma abordagem integrada à sustentabilidade, abrangendo a gestão dos recursos, o funcionamento dos serviços, a modernização das infraestruturas e a experiência quotidiana de todos os que estudam, ensinam, investigam e trabalham a qualquer título na NOVA.

No domínio da sustentabilidade ambiental, propõe-se o aprofundamento do já existente **plano de ação transversal para a sustentabilidade**, com metas claras, linhas de intervenção e mecanismos de acompanhamento. Este abrange as áreas da mobilidade sustentável, eficiência energética, economia circular, digitalização de processos e promoção de comportamentos responsáveis, alinhados com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS). A NOVA assume já e deve continuar a assumir um papel exemplar nesta matéria, articulando ciência, gestão e educação para a sustentabilidade.

A melhoria dos **serviços académicos e administrativos** é uma prioridade estratégica. Propõe-se a simplificação e digitalização de processos, a criação de plataformas de atendimento multicanal e a reorganização dos serviços tendo por base melhorar a experiência dos utilizadores. Os serviços devem ser mais próximos, mais ágeis, mais harmonizados e mais orientados para a resolução de problemas, assegurando uma experiência melhor e mais gratificante para estudantes, docentes, investigadores e profissionais técnicos e administrativos.

Ao nível das **infraestruturas**, o plano reconhece o substancial trabalho e investimento já realizado, importando agora consolidar os planos já estabelecidos e implementar os investimentos prioritários, nomeadamente nos polos que serão criados ou alargados. Estes investimentos exigem **coordenação estratégica, planeamento integrado e partilha**

eficiente de recursos. Defende-se que o planeamento das infraestruturas de grande dimensão, nomeadamente nas áreas de ensino e investigação devem ser executados de modo a promover sinergias e evitar redundâncias, otimizando assim os recursos da Universidade.

A NOVA deve também dar uma resposta mais robusta à crescente pressão sobre a habitação estudantil e às carências em equipamentos de bem-estar. Propõe-se que futuros investimentos em infraestrutura sejam dirigidos a um **reforço substancial da oferta de residências universitárias**, bem como a diversificação das soluções de alojamento com recurso a parcerias, como o programa “Rede ¼”. As novas residências devem incluir áreas de estudo, convívio e acesso ao desporto, criando ambientes mais favoráveis à aprendizagem e à integração dos estudantes. O plano defende ainda o **alargamento da rede de cantinas universitárias** com oferta acessível e nutricionalmente equilibrada, e uma aposta mais ambiciosa na promoção do **desporto universitário**, através da reabilitação de infraestruturas, protocolos de partilha com outras instituições, e o lançamento de programas inovadores de bem-estar.

A NOVA deve continuar e reforçar uma abordagem integrada à gestão dos seus espaços, promovendo **campos mais funcionais, inclusivos e sustentáveis**, com soluções de arquitetura e mobilidade que favoreçam a convivência académica, a colaboração interdisciplinar e o bem-estar da comunidade.

A sustentabilidade é aqui entendida como a capacidade da Universidade de cumprir a sua missão de forma responsável, eficiente, duradoura e com impacto — gerindo bem os seus recursos, cuidando da sua comunidade e investindo com visão no seu futuro.

8. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital da NOVA deve ser assumida como uma prioridade estratégica, essencial para garantir a qualidade, a eficiência e a sustentabilidade da instituição no presente e no futuro. Mais do que uma evolução tecnológica, trata-se de uma mudança estrutural e cultural, transversal a todas as áreas da Universidade — ensino, investigação, gestão, serviços e relacionamento com a comunidade.

O plano de ação propõe a elaboração e implementação de um Plano Estratégico para a Transformação Digital da NOVA, alinhado com as boas práticas europeias em matéria de digitalização no ensino superior. Este plano deve definir prioridades de investimento, identificar sistemas críticos, estabelecer normas de interoperabilidade e reforçar a cibersegurança.

Propõe-se a criação de um **ecossistema digital coeso**, com plataformas interoperáveis, gestão integrada da informação, ferramentas colaborativas e repositórios de conhecimento acessíveis a toda a comunidade. A digitalização deve ser pensada de forma transversal: nos serviços administrativos, nos processos académicos, na gestão de recursos humanos e financeiros, no ensino, na investigação e na comunicação.

Propõe-se também o desenvolvimento de **painéis de indicadores em tempo real**, acessíveis às equipas de gestão e às UOs, para apoiar decisões informadas e promover uma cultura de avaliação e acompanhamento contínuo. Este sistema de **inteligência institucional** deve alimentar-se de dados fiáveis, tratados de forma ética e em conformidade com os princípios da ciência aberta e da proteção de dados pessoais.

O plano valoriza ainda a capacitação digital da comunidade académica, promovendo **formação contínua para estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico**, de modo a garantir uma adoção plena e competente das ferramentas e processos digitais.

A transformação digital da NOVA deve ser entendida como uma alavanca para a modernização, para a inovação nos modelos de governação e de trabalho, e para o reforço da qualidade da experiência dos estudantes e de toda a comunidade universitária.

9. UMA UNIVERSIDADE JUSTA, DIVERSA E INCLUSIVA

A promoção da diversidade, da equidade e da inclusão (DEI) é uma responsabilidade ética e institucional. A Universidade deve garantir que todos os membros possam desenvolver o seu percurso académico e profissional em condições de igualdade, segurança e dignidade.

O plano de ação propõe o reforço de uma **estratégia institucional de DEI**, transversal e articulada, com medidas concretas de diagnóstico, intervenção e avaliação. Propõe-se a criação de **estruturas de apoio e acompanhamento específicas**, que promovam o envolvimento das UOs, assegurem uma atuação sistemática e integrem boas práticas internacionais.

No domínio da igualdade de género, onde a NOVA dispõe já de um plano bastante avançado propõe-se a sua consolidação e acompanhamento ativo. As questões de género devem ser integradas na política de recursos humanos, na formação, na comunicação e na produção de conhecimento.

No plano da **inclusão social**, defende-se o alargamento das políticas de apoio a estudantes em situação de vulnerabilidade económica, bem como a articulação com entidades externas para o acesso a **alojamento, alimentação e saúde mental**. A inclusão deve ser também garantida na oferta formativa e nos métodos de ensino, promovendo a acessibilidade e a participação plena de todos os estudantes.

A valorização da **pluralidade cultural e identitária** é um eixo igualmente estratégico. A NOVA deve promover a convivência entre culturas, o combate à discriminação e a abertura a perfis diversos, tanto na comunidade de estudantes como entre os seus docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo. A dimensão **intercultural** deve estar presente na estratégia de internacionalização, nos currículos e nas práticas quotidianas da Universidade.

Importa, contudo, sublinhar que as políticas de DEI não têm de comprometer os princípios da excelência e do acesso e

progressão baseados no mérito. Pelo contrário, podem e devem reforçá-los, desde que baseadas em critérios justos, transparentes e que respeitem a pluralidade de contributos. A diversidade é um fator de enriquecimento da NOVA e deve ser promovida sem comprometer avaliações objetivas de mérito ou o rigor académico e a exigência na seleção de estudantes, docentes e investigadores. A NOVA deve manter um compromisso firme com a valorização do talento e com processos de recrutamento e progressão assentes na equidade de oportunidades, livres de vieses e alinhados com os valores da liberdade académica.

Por fim, defende-se a criação de **mecanismos de auscultação** à comunidade, **participação e monitorização**, que permitam acompanhar o impacto das políticas de DEI, identificar obstáculos persistentes e ajustar as respostas da Universidade.

10. COMUNICAÇÃO E CULTURA

A comunicação institucional é um instrumento estratégico fundamental para a afirmação da identidade da Universidade, o reforço da sua coesão interna e a valorização da sua presença pública. Os desafios da comunicação na NOVA, devem-se, em parte, a um distanciamento geográfico e funcional entre as estruturas centrais e as suas UOs. Uma comunicação eficaz contribui para a transparência, para a partilha de objetivos e para a construção de uma cultura institucional mais participada, colaborativa e informada.

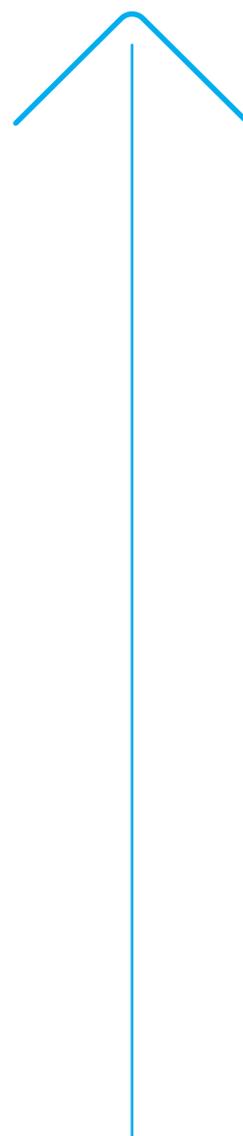
O plano de ação propõe uma **estratégia global de comunicação**, sustentada por princípios de clareza, segmentação de públicos alvo e coerência. Esta estratégia deve articular a comunicação interna e externa, promover a convergência entre os canais institucionais e assegurar a consistência da imagem da Universidade, sem comprometer a autonomia das UOs. Propõe-se a elaboração de um **Manual de Comunicação da NOVA**, que acomodando a autonomia das UOs, estabeleça uma estratégia global para assegurar uma imagem coerente, uma linguagem comum e a maximização do impacto da comunicação produzida.

A comunicação com os estudantes deve ser pensada de forma específica e adaptada aos seus hábitos e expectativas. A experiência de acesso à informação deve ser simples, atualizada e acessível. Propõe-se a melhoria da **navegação e articulação das páginas institucionais**, bem como a presença estratégica da Universidade nos canais digitais mais utilizados pelos estudantes.

No plano externo, a comunicação deve contribuir para o reforço da reputação da NOVA, promovendo a sua produção científica, as boas práticas pedagógicas, os projetos com impacto social e uma identidade institucional própria. O plano propõe o desenvolvimento de **novas formas de mediação digital** — como vídeos curtos, podcasts, redes sociais, newsletters temáticas — aliadas a uma utilização inteligente da análise de dados, permitindo segmentar públicos e ajustar as mensagens de forma mais eficaz. Propõe-se ainda a criação de uma revista online com orientação editorial jornalística que fun-

cione como montra da investigação e da comunidade NOVA. A comunicação é reconhecida como um ativo institucional, capaz de gerar sentido de pertença, mobilizar a comunidade e projetar a NOVA como uma Universidade coesa, aberta e com impacto.

A NOVA dispõe já do programa **NOVA Cultura**, que agrega iniciativas culturais dispersas, mas propõe-se agora que a cultura seja reforçada como um pilar estratégico da missão da Universidade. Para além da fruição artística, a cultura deve afirmar a identidade da NOVA, aprofundar a sua participação pública e contribuir para a formação de cidadãos críticos e socialmente comprometidos. Para concretizar esta visão, propõe-se, entre outras iniciativas, o desenvolvimento de espaços próprios de programação cultural — nomeadamente uma Galeria Cultural NOVA — e a criação de um Museu da História das Ciências Médicas, preservando o património da NMS e reforçando a presença da Universidade no espaço público. ➊



CONTEXTO E VISÃO ESTRATÉGICA

As Universidades são estruturas milenares que têm contribuído de forma determinante para a produção de novo conhecimento, para a transmissão do saber existente e, em particular, para a transformação económica e social do mundo. Num cenário global marcado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), as Universidades devem afirmar-se como motores essenciais de progresso e como plataformas de saber, diálogo e transformação social.

Enfrentamos hoje desafios globais sem precedentes: das alterações climáticas ao aumento da polarização política, da erosão dos valores das democracias liberais ao declínio demográfico e à emergência da inteligência artificial. O mundo tornou-se mais conturbado, mais hostil e mais intolerante. Multiplicam-se as campanhas de desinformação e surgem “verdades” e factos “alternativos”, enfraquecendo o tecido social e comprometendo o pensamento crítico. A liberdade está a tornar-se um bem escasso, enquanto proliferam populismos assentes em receios infundados e conceções superficiais do mundo.

Neste contexto, as Universidades são chamadas a desempenhar um papel central, não apenas como instituições de ensino e produção de conhecimento, mas como agentes ativos de transformação social, de promoção do pensamento crítico e de resistência à desinformação. Este papel exige inovação, resiliência organizacional e liderança esclarecida para navegar num mundo em transformação contínua.

A intensificação dos movimentos migratórios projeta, também, um aumento significativo do número de estudantes, investigadores e professores imigrantes nas universidades europeias. Este fenómeno representa uma oportunidade única de enriquecimento da vida académica, mas exige uma resposta estratégica e estruturada para assegurar o acolhimento, integração e sucesso de uma comunidade cada vez mais diversa.

Herdeira dos valores iluministas e do modelo humboldtiano, a Universidade moderna assume um papel crucial na defesa da liberdade académica, na promoção da cultura democrática e na valorização da diversidade de ideias, de experiências, de culturas e de práticas.

A UNIVERSIDADE NOVA NUM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO

A A NOVA é uma das maiores Universidades portuguesas e uma referência internacional em diversas áreas do conheci-

mento. A Universidade é reconhecida pela qualidade da sua formação, pela crescente internacionalização dos seus estudantes e docentes, pela capacidade de atrair financiamento competitivo e pelo seu envolvimento ativo em projetos de impacto social, cultural e económico. A NOVA tem afirmado o seu papel na inovação pedagógica, na promoção da sustentabilidade e na valorização do conhecimento em estreita articulação com empresas e com a sociedade.

Apesar dos avanços registados nas últimas décadas, a NOVA não está imune às transformações sociais, políticas e económicas que marcam o país e o mundo.

A Universidade NOVA orienta a sua ação e define a sua identidade por valores que refletem um profundo compromisso com a liberdade académica, a igualdade de oportunidades e a integridade. A Universidade não pode deixar de assumir a excelência como um objetivo transversal, cultivando um ambiente onde o mérito é reconhecido, a diversidade é valorizada e o serviço público é uma vocação assumida. A NOVA deve ser uma Universidade aberta, responsável e independente, que respeita e promove o pensamento crítico, e que investe no desenvolvimento de todos os que a integram, com sentido de missão e responsabilidade social.

A afirmação dos valores que defendemos para a NOVA nunca foi tão importante. Contudo, essa afirmação não pode limitar-se a declarações formais em documentos institucionais. São necessárias medidas concretas que assegurem que a comunidade académica está preparada para os desafios que irá enfrentar, que todos os seus membros compreendem e aderem a esses valores, e que a conduta diária da Universidade é orientada por esses princípios.

Ao abraçar estes princípios, a NOVA reafirma a sua vocação de liderança na promoção de uma Universidade aberta, cívica, global, inovadora e profundamente comprometida com os valores humanistas e democráticos. Fiel ao seu legado, projeta-se para o futuro com a ambição de ser um espaço de liberdade, debate e construção coletiva, preparando as novas gerações para enfrentar os desafios que o futuro nos reserva com coragem, determinação, conhecimento e integridade.

A Universidade Nova de Lisboa foi criada em 1973 tendo como primeiro Reitor Fraústio da Silva. À data, o objetivo era estabelecer uma segunda Universidade na região de Lisboa verdadeiramente Nova de matriz departamental que se dis-

tinguisse claramente das Universidades mais clássicas, baseadas em faculdades, como as Universidades de Coimbra, Porto e Lisboa. Nas palavras do Reitor à época, o objetivo era criar “universidades que se distinguissem das antigas pelas metodologias de ensino/ aprendizagem, pelas áreas de estudo e pela extensão das suas missões”[1]. Muita desta ambição inicial foi-se transformando ao longo do tempo.

A NOVA, que contava na data da sua fundação com as Faculdades de Ciências e Tecnologia, Ciências Sociais e Humanas e de Economia, cresceu através da criação de novas UOs e pela incorporação de escolas ou institutos autónomos que foram, entretanto, integrados na Universidade até ao final do século XX. Este processo de crescimento ainda não terminou como denota a recente integração (2024) do ISPA na NOVA. A Universidade NOVA conta atualmente com nove UOs (dez após integração completa do ISPA) e tem um modelo baseado em Faculdades com grande autonomia. Apesar de reconhecidas vantagens, a expansão da NOVA traz consigo novos desafios. Um dos mais relevantes é a sua dispersão geográfica na área metropolitana de Lisboa. Se por um lado esta distribuição de campus potencia uma ligação próxima ao tecido económico e social da região, por outro, levanta desafios importantes de coesão institucional, com riscos de fragmentação, e coloca exigências acrescidas à eficiência da estrutura administrativa. Acrescem ainda preocupações com a integração de recursos humanos, modelos de gestão e mecanismos de governação, que podem comprometer a unidade e coesão interna da NOVA.

Como se desenvolverá em maior detalhe, a reorganização dos recursos existentes e a adoção de modelos de governo, mais participados e coesos são fatores determinantes que contribuem para reforçar a liderança nacional da NOVA e para aumentar a sua competitividade internacional.

A competitividade da NOVA depende também da sua capacidade de inovar, de estabelecer parcerias estratégicas e aprofundar colaborações entre a investigação e a comunidade. O reforço da internacionalização e da aposta na sustentabilidade e na digitalização poderão contribuir para consolidar o estatuto da NOVA como instituição de referência no ensino superior europeu.

VISÃO, MISSÃO E VALORES PARA A UNIVERSIDADE NOVA

Na visão que se apresenta neste plano, a NOVA afirma-se como uma Universidade global, interdisciplinar e inovadora, comprometida com o desenvolvimento humano e sustentável, preparando os seus estudantes para enfrentar os desafios futuros e contribuir para uma sociedade mais justa e equitativa. A NOVA é uma Universidade plural, onde se valoriza a liberdade académica e o pensamento crítico. Uma Universidade que não está confinada aos silos disciplinares tradicionalmente associados às suas escolas, faculdades e institutos.

A Universidade NOVA de Lisboa assenta a sua missão e

visão num conjunto de valores fundamentais que orientam todas as suas decisões estratégicas:

• **Excelência no ensino, na investigação e na inovação** - constitui o princípio estruturante da identidade da NOVA, orientando todas as decisões estratégicas e afirmando a Universidade como uma instituição de referência a nível nacional e internacional.

• **Liberdade académica, colegialidade e reflexão crítica** - definem o ambiente intelectual da Universidade, garantindo a proteção da diversidade de ideias, a independência no ensino e a autonomia na produção científica.

• **Compromisso com a diversidade** - é assumido como uma estratégia essencial para enriquecer a experiência académica e preparar toda a comunidade Universitária para um mundo global, plural e em constante transformação.

• **Responsabilidade social e sustentabilidade** - estão no centro da estratégia institucional, com a NOVA a assumir um papel ativo na promoção de práticas responsáveis e no desenvolvimento sustentável das comunidades onde atua.

• **Conhecimento como bem público** - orienta a missão da Universidade, valorizando a investigação como motor de progresso e reconhecendo a criação de novo conhecimento como um fim em si mesmo e base para a inovação.

• **Integridade e ética** - orientam a governação e as atividades da NOVA, garantindo transparência, equidade e justiça, e reforçando a confiança da sociedade na instituição.

• **Interdisciplinaridade e Inovação** - constituem eixos estratégicos da NOVA, promovendo a colaboração entre áreas científicas, a criatividade, e a aplicação de tecnologias emergentes, incluindo a inteligência artificial.

• **Transparência e Responsabilização** - são centrais no modelo de governação, assegurando uma tomada de decisão participativa, informada e aberta a toda a comunidade académica.

Visão para a Universidade NOVA

O posicionamento da NOVA para a próxima década deve assentar na ambição de se consolidar como um espaço de transformação e melhoria contínua, distinguindo-se pela qualidade da formação, pela excelência da investigação e pelo impacto gerado na sociedade. A atração e retenção de talento são centrais para garantir que estudantes, docentes e investigadores encontram na NOVA um ambiente estimulante para o seu desenvolvimento. Esta ambição será reforçada através de parcerias estratégicas globais, promovendo redes de colaboração que ampliam as oportunidades de ensino e investigação e fortalecem a visibilidade internacional da Universidade.

A NOVA deve afirmar-se, de forma inequívoca, como uma Universidade baseada na investigação, comprometida com

a procura de novo conhecimento como bem público. Nunca comprometendo a investigação baseada na curiosidade, a Universidade deve fomentar a inovação e a mobilização do conhecimento, criando soluções para os desafios atuais e futuros e incentivando a sua transferência para a economia e a sociedade. Para isso, propõe-se o desenvolvimento de um ecossistema dinâmico de inovação que permita que estudantes, investigadores e docentes encontrem na NOVA um espaço propício à criação e valorização do conhecimento em todas as suas formas e expressões.

Perante as transformações em curso na Europa e no Mundo, a NOVA deve antecipar, ajustar e inovar a sua oferta formativa, liderando a resposta aos novos desafios sociais, digitais e profissionais. O reforço de programas interdisciplinares, cursos de curta duração e iniciativas de formação ao longo da vida será essencial para garantir que o impacto da Universidade se estende ao longo de todo o percurso dos seus estudantes. A colaboração entre UOs deve ser incentivada, promovendo projetos científicos mais ambiciosos, abordagens pedagógicas inovadoras e uma formação mais integrada e mais interdisciplinar.

A internacionalização deve manter uma dimensão de iniciativa da comunidade académica, mas a estratégia institucional e cooperação internacional deve ser mais focada evitando-se iniciativas avulsas e desconexas. Garante-se, assim, que a presença da NOVA no panorama global reflete um posicionamento claro e alinhado com a sua identidade e estratégias académica e científica. A mobilidade internacional, a participação em redes científicas e académicas ou presença em campos universitários bem como a captação de estudantes internacionais devem ser articuladas com os objetivos globais da Universidade.

Mais do que declarações formais, a NOVA deve assumir com convicção e determinação uma cultura que valoriza verdadeiramente as pessoas, criando condições para o seu crescimento, promovendo o seu talento, recompensando o mérito e apoiando o desenvolvimento das suas carreiras. Isto significa que se deve investir na formação contínua, promover o reconhecimento do trabalho desenvolvido, e garantir um ambiente de trabalho física e emocionalmente saudável. Toda a comunidade deve ter condições para trabalhar livre de assédio, pressão excessiva ou qualquer forma de discriminação, assentando numa cultura de respeito, dignidade e colaboração.

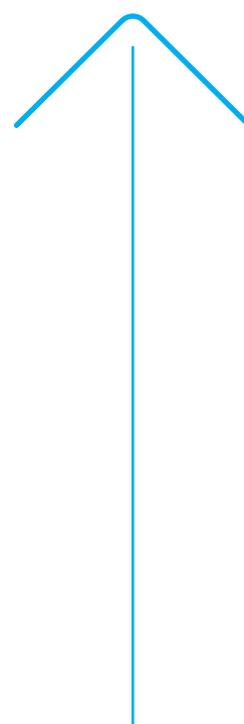
Apesar do investimento em infraestruturas nos últimos anos, persistem desafios importantes. O reforço da oferta de alojamento para estudantes, o acesso a cantinas universitárias de qualidade e o investimento em iniciativas de saúde (designadamente saúde mental), desporto e cultura são essenciais para garantir um ambiente académico equilibrado e propício ao sucesso educativo e científico. É urgente estabelecer um plano de ação para responder, a médio e longo prazo, a estas insuficiências e melhorar as condições de acolhimento.

A NOVA tem um plano estratégico ambicioso até 2030. No entanto as mudanças constantes no mundo e na Universidade justificam a sua revisão, de forma não disruptiva, projetando o futuro da Universidade para os próximos dez anos. A revisão da estratégia institucional deve ser baseada num processo participado, envolvendo toda a comunidade académica na definição dos objetivos e prioridades da Universidade. A estratégia deve ser clara e mensurável, permitindo um acompanhamento rigoroso dos seus resultados, mas deve também integrar elementos de flexibilidade que permitam adaptações a um mundo em constante transformação. A capacidade de resposta a desafios emergentes é um fator determinante para a afirmação da NOVA no futuro.

A reflexão sobre o modelo de governação deve ser aprofundada. Enquanto fundação pública com personalidade tributária única, a NOVA tem de assegurar uma gestão eficiente e eficaz, equilibrando a autonomia das suas UOs com uma coordenação estratégica global. A partilha de serviços e a racionalização de recursos são caminhos a explorar, visando maior coesão e sustentabilidade.

A transformação digital e a modernização administrativa representam oportunidades ainda subaproveitadas para melhorar a eficácia dos processos, a gestão da Universidade e a experiência da comunidade universitária.

A adesão aos valores fundacionais e a ambição de continuar a evoluir serão determinantes para que a NOVA se afirme como uma Universidade de referência no ensino superior europeu e global, preparada para enfrentar os desafios do século XXI e contribuir para um mundo mais justo, sustentável e inovador 🌍



PILAR I: PARTICIPAÇÃO E PERTENÇA

I.1 Reforçar uma governação Participada, Transparente e Aberta

- Reforçar os órgãos colegiais na Reitoria e nas UOs, promovendo maior participação e pluralidade nas decisões estratégicas.
- Criar um Senado Académico que inclua membros por inerência e membros eleitos.
- Alinhar o modelo de governação da NOVA com as recomendações do relatório do Programa de Avaliação Institucional (IEP-EUA), nomeadamente no que toca à transparência e à abertura do sistema de decisão.
- Consolidar um modelo de governação que equilibre autonomia institucional com responsabilidade pública e escrutínio democrático.
- Reforçar os mecanismos de prestação de contas e transparência da NOVA perante a sociedade, os estudantes e a comunidade académica.
- Defender uma autonomia universitária ancorada na liberdade académica, mas acompanhada de avaliação crítica e responsabilidade institucional.
- Aproveitar a revisão estatutária em curso para reformular o modelo de governação da NOVA, equilibrando eficácia, participação e transparência.
- Valorizar o papel do Conselho Geral e das estruturas representativas como espaços de deliberação estratégica e supervisão.

A governação é um instrumento essencial para a coesão interna da Universidade, promovendo a participação ativa dos seus membros, a valorização da colegialidade e o reforço do sentido de pertença. No entanto, nas últimas décadas, o modelo de governação das Universidades portuguesas sofreu alterações importantes, com impactos que merecem uma reflexão crítica. A tensão entre autonomia e controlo externo, entre a eficácia decisória e a participação democrática, e entre centralização e descentralização tem sido objeto de debate intenso tanto a nível nacional como no plano internacional. A Universidade NOVA de Lisboa, devido ao seu modelo atualmente mais federativo, enfrenta desafios particulares que exigem uma estratégia de governação que garanta coesão e eficiência sem comprometer os níveis adequados de autonomia e a participação democrática e plural da comunidade académica.

Na Universidade NOVA de Lisboa, em resultado da aplicação do RJIES em 2007 e do seu modelo federativo assiste-se a importantes desafios na articulação entre as UOs e os órgãos centrais da Universidade[2,3]. Em algumas UOs, e nas próprias universidades a estrutura de governação reduziu drasticamente os espaços de deliberação coletiva, favorecendo uma lógica de decisão mais vertical e menos participação democrática, conduzindo à concentração do poder na figura do Diretor ou do Reitor. O risco de um alheamento progressivo da comunidade em relação às decisões estratégicas da Universidade é real, prejudicando não apenas a coesão institucional, mas também o compromisso dos seus membros com os objetivos comuns.

O Programa de Avaliação Institucional (IEP) da Aliança de Universidades Europeias levou a cabo, em 2024[4], uma avaliação independente sobre o funcionamento da NOVA, tendo produzido um relatório com importantes recomendações sobre a governação da Universidade. O relatório assinala que a governação da NOVA tem sido marcada por uma excessiva concentração da definição estratégica num número relativamente reduzido de pessoas, muitas das quais transitaram entre diferentes cargos de poder ao longo do tempo. Esta circulação entre funções — de Diretores de UOs para Vice-Reitores e Reitores, e vice-versa — gerou uma rede informal de decisão, o que, embora funcional em certos contextos, limita a renovação de ideias e o alargamento da participação. É ainda destacada neste relatório a necessidade de reforçar a transparência e de abrir o sistema a novos contributos [4].

A NOVA encontra-se, portanto, num ponto de tensão entre dois modelos: por um lado, um modelo colegial, mais participativo e mais democrático, mas potencialmente menos eficaz; por outro, um modelo mais vertical e centralizado, que pode comprometer a pluralidade, o sentido de pertença e a coesão da Universidade. O caminho está na construção de uma governação mais equilibrada, que preserve a agilidade da decisão sem abdicar da legitimidade democrática. Essa construção deve passar pela valorização e reforço dos órgãos colegiais, deliberativos e de aconselhamento quer na Reitoria quer nas UOs, promovendo uma cultura institucional mais participada, plural e transparente.

MODELO DE GOVERNAÇÃO DEMOCRÁTICA O Conselho Geral: composição, potencial e desafios

O Conselho Geral da NOVA é composto por 27 elementos, in-

cluindo representantes dos docentes, estudantes, funcionários e membros externos de reconhecido mérito. Estatutariamente, este órgão desempenha um papel fundamental na definição da estratégia da Universidade, na supervisão da sua gestão e no escrutínio das decisões do Reitor.

Apesar de ser, em teoria, o órgão máximo de governação da NOVA, o Conselho Geral tem desempenhado, como sucede noutras Universidades, um papel muitas vezes mais cerimonial do que efetivamente deliberativo, validando decisões do Reitor em vez de funcionar como verdadeiro contrapeso estratégico. O Conselho Geral da NOVA, também à semelhança do que acontece noutras universidades, não dispõe muitas vezes de informação atempada, adequada ou suficiente, limitando seriamente a sua capacidade de escrutínio e acompanhamento da governação da Universidade. O facto de não se tratar de uma situação exclusiva da NOVA não lhe retira importância nem dispensa a Universidade NOVA de procurar formas de maximizar a participação do Conselho Geral na gestão da Universidade e na definição da sua estratégia.

Outro aspeto crítico prende-se com a subutilização do potencial dos membros externos do Conselho Geral. Selecionados por serem personalidades de reconhecida competência e experiência em diversas áreas da sociedade, estes membros poderiam trazer contributos inovadores e uma perspetiva externa valiosa. Contudo, a sua intervenção tem sido limitada, quer por falta de oportunidades reais para participarem na definição das grandes linhas estratégicas da Universidade, quer pela ausência de mecanismos que permitam integrar de forma consequente o seu conhecimento e experiência nos processos de planeamento e decisão.

O papel do Conselho Geral na monitorização da execução estratégica também deve ser reforçado. Atualmente, a sua intervenção resume-se, em muitos casos, à aprovação formal de documentos como planos estratégicos, propinas, relatórios de atividades e orçamentos, sem um acompanhamento regular dos impactos e dos resultados das decisões tomadas. Por vezes, as reuniões acabam por ser dominadas por assuntos administrativos ou operacionais que, sendo importantes, poderiam ser tratados noutros fóruns.

Para ultrapassar estas limitações, os comités internos especializados do Conselho Geral podem alargar o seu âmbito e composição, integrando, para além dos seus membros, outros especialistas com competências relevantes. Este reforço permitiria um acompanhamento mais estratégico de áreas críticas como o financiamento, a inovação pedagógica, a captação de talento ou a internacionalização. Para reforçar esta participação do Conselho Geral, é essencial que o/a Reitor/a e a sua equipa mostrem um compromisso claro de abertura e envolvam o Conselho Geral desde as fases iniciais de planeamento das principais decisões. A prática atual, em que as decisões são frequentemente apresentadas quando já estão tomadas e os compromissos firmados, não mobiliza os conselheiros nem aproveita o potencial deste órgão.

Importa também reforçar a ligação entre o Conselho Geral e a comunidade universitária. A perceção generalizada é a de que este órgão opera de forma distante e pouco articulada com a vida quotidiana da Universidade[2]. O desconhecimento das suas funções e a ausência de canais de comunicação eficazes contribuem para o enfraquecimento da sua legitimidade. Para mitigar este distanciamento, propõem-se práticas de governação mais participativas, como a realização periódica de sessões públicas de auscultação, a publicação regular de relatórios claros e acessíveis, e a criação de canais institucionais para recolha de sugestões e preocupações da comunidade académica.

Importa também reforçar a ligação entre o Conselho Geral e a comunidade universitária. A perceção generalizada é a de que este órgão opera de forma distante e pouco articulada com a vida quotidiana da Universidade[2]. O desconhecimento das suas funções e a ausência de canais de comunicação eficazes contribuem para o enfraquecimento da sua legitimidade. Para mitigar este distanciamento, propõem-se práticas de governação mais participativas, como a realização periódica de sessões públicas de auscultação, a publicação regular de relatórios claros e acessíveis, e a criação de canais institucionais para recolha de sugestões e preocupações da comunidade académica.

Em suma, a Reitoria e os restantes órgãos de gestão da NOVA devem promover uma cultura de governação que permita ao Conselho Geral assumir um papel mais ativo, informando e enriquecendo a deliberação estratégica. Para isso, é essencial que a auscultação ao Conselho Geral seja efetivamente incorporada na definição e execução da estratégia da Universidade. Só assim este órgão poderá cumprir plenamente a sua missão e contribuir para uma governação mais participativa, transparente e alinhada com os valores da NOVA.

Autonomia Universitária e Prestação de Contas

A autonomia universitária é um princípio fundamental que sustenta a capacidade das instituições de ensino superior para definir a sua estratégia e o seu modelo de funcionamento sem interferências externas excessivas. No entanto, a autonomia não deve ser entendida como um conceito absoluto, nem como um escudo contra o escrutínio democrático e público. A autonomia deve, antes, ser concebida como um equilíbrio dinâmico entre liberdade institucional e responsabilização perante a sociedade, estudantes e a comunidade académica. A NOVA deve consolidar um modelo de governação que reforce a sua autonomia, mas que assegure, simultaneamente, mecanismos eficazes de prestação de contas, transparência e avaliação crítica.

A história da autonomia universitária em Portugal reflete esta tensão permanente entre independência e regulação. A entrada em vigor do RJIES, em 2007, veio conferir uma nova dimensão à autonomia universitária, introduzindo alterações significativas na governação e na relação entre o Estado e as universidades.

O atual RJIES e, ao que tudo indica o próximo, procuraram

reforçar a capacidade de autogoverno das Universidades, atribuindo-lhes maior liberdade na gestão dos seus recursos humanos, financeiros e estratégicos. Ao mesmo tempo, introduzem mecanismos de supervisão externa que, não raras vezes, têm dificultado a implementação plena dessa autonomia^[2,3].

Na sua conceção mais ampla a autonomia universitária não se limita à proteção face à interferência do Estado. Ela deve ser igualmente salvaguardada em relação a interesses privados ou corporativos. Esta salvaguarda não pode, não obstante, equivar-se, nem num nem noutro caso, à exclusão da participação do Estado ou das empresas na vida das Universidades.

A crescente dependência de financiamento externo e a necessidade de estabelecer parcerias com empresas ou entidades do setor público fazem parte da desejável abertura da Universidade à sociedade. No entanto, essa abertura deve ser acompanhada de critérios transparentes e de salvaguardas éticas que garantam a independência académica e científica da NOVA.

Para assegurar esse equilíbrio, é essencial definir estratégias claras e mecanismos de governação que articulem autonomia com responsabilização. Uma Universidade que reclama autonomia deve, em simultâneo, garantir mecanismos robustos de prestação de contas, responsabilização e transparência, evitando assim ser capturada por interesses políticos ou privados. Essa exigência aplica-se igualmente às relações que a NOVA estabelece com parceiros nacionais e internacionais, assegurando que essas colaborações estão alinhadas com os seus valores fundacionais, com os mais elevados princípios éticos e que não comprometem a sua missão de serviço público.

A autonomia financeira continua a ser um dos desafios mais relevantes para as Universidades públicas portuguesas. O atual modelo de financiamento, altamente dependente do Orçamento de Estado (OE), limita a capacidade de planear a médio prazo e de fazer investimentos estruturais sem condicionamentos políticos ou administrativos. Embora o estatuto fundacional adotado por algumas Universidades, incluindo a NOVA, tenha procurado conferir maior flexibilidade, na prática essa autonomia tem sido frequentemente travada por restrições normativas e interpretações conservadoras da lei.

Neste contexto, a NOVA deve reforçar as suas estratégias de diversificação de fontes de financiamento, apostando na captação de fundos competitivos europeus, em parcerias sustentáveis e no desenvolvimento de instrumentos financeiros inovadores que garantam a sua sustentabilidade sem comprometer a sua integridade.

A autonomia académica, outro pilar essencial, deve ser igualmente protegida e fortalecida. A liberdade científica e pedagógica constitui um dos princípios fundamentais do ensino superior moderno e deve ser resguardada contra qualquer tentativa de ingerência política, ideológica ou económica. No entanto, autonomia não pode ser confundida com isolamento institucional nem com resistência à mudança. A NOVA deve garantir que essa autonomia é exercida com responsabilidade, promovendo um ensino e uma investigação de excelência, mas

também abertura à inovação, à interdisciplinaridade e ao diálogo com a sociedade.

A autonomia só pode ser plenamente exercida se estiver sustentada por uma governação sólida, transparente e responsabilizadora. A criação de mecanismos de monitorização da execução estratégica da Universidade, a adoção de relatórios de avaliação externa regulares e a implementação de auditorias independentes são medidas fundamentais para garantir que a liberdade de decisão seja acompanhada de escrutínio efetivo e de uma cultura de prestação de contas.

Por fim, a autonomia das UOs deve ser preservada como expressão da diversidade académica e científica, mas é essencial garantir a existência de mecanismos que assegurem a coerência estratégica da Universidade como um todo. O já referido relatório do IEP^[4] sublinha que a ausência de uma clarificação sobre o que constitui uma decisão vinculativa ao nível central tem conduzido a interpretações divergentes e a reavaliações locais de estratégias já aprovadas. O equilíbrio entre autonomia e coesão institucional deve ser cuidadosamente construído com base na confiança, numa cultura de responsabilização e num compromisso partilhado com os objetivos da NOVA. A Universidade NOVA de Lisboa deve, assim, encarar a autonomia não tanto como um privilégio, mas como uma responsabilidade coletiva. O desafio para os próximos anos será consolidar um modelo que equilibre liberdade e responsabilidade, independência e colaboração, autonomia e prestação de contas. Apenas com uma estratégia mais definida e um compromisso claro com os seus valores fundacionais poderá a NOVA afirmar-se como uma Universidade global, inovadora e plenamente autónoma.

TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIZAÇÃO

Reformar a Governação: Participação, Eficiência e Qualidade

No âmbito da revisão dos estatutos atualmente em curso, a Universidade NOVA de Lisboa tem uma oportunidade importante para reformular o seu modelo de governação, assegurando um equilíbrio adequado entre participação democrática e eficiência institucional. A experiência dos últimos anos demonstrou que um modelo excessivamente centralizado reduz o envolvimento da comunidade académica, enfraquece o sentido de pertença e dificulta a implementação de estratégias de longo prazo. Por outro lado, um regresso a modelos demasiado abertos ou dispersos pode comprometer a agilidade da decisão e a eficácia da gestão. O desafio consiste, por isso, em encontrar uma forma de governação que seja simultaneamente democrática, transparente, eficaz e participada.

O Conselho Geral da NOVA deu início, em 2024, a um processo de revisão dos estatutos da Universidade. Esta iniciativa, da maior relevância, demonstra abertura à mudança e vontade de aperfeiçoar o modelo atual. Trata-se de uma oportunidade única para, com base num processo de auscultação alargado à comunidade académica, refletir sobre as opções mais adequa-

das à realidade da NOVA e à sua ambição estratégica. Independentemente do conteúdo da futura legislação, as universidades conservarão sempre uma margem significativa para definir o seu próprio modelo de governação.

De facto, as transformações verificadas nos últimos anos — tanto na Universidade como no contexto nacional e internacional — bem como a experiência já sufragada da aplicação dos atuais estatutos revelou incongruências e fragilidades que urge corrigir, designadamente no que diz respeito ao cumprimento de imperativos constitucionais.

Entende-se a governação universitária como um processo dinâmico, adaptativo, e em permanente evolução que deve contemplar mecanismos de autoreforma capazes de responder aos desafios emergentes e de alinhar a Universidade NOVA com as melhores práticas internacionais.

Entre as alterações estruturais de governação da Universidade, defende-se a criação de um Senado Académico, composto por representantes eleitos e por membros por inerência como os diretores das UOs e com atribuições a definir nos estatutos da Universidade. Este órgão é concebido como um espaço democrático de articulação estratégica no seio da Universidade, distinguindo-se de modelos excessivamente burocráticos e pesados do passado. O Senado desempenha um papel relevante na consolidação de uma cultura institucional e partilhada, promovendo o debate qualificado sobre grandes decisões da Universidade. Para garantir a sua eficácia, é essencial que tenha uma dimensão gerível, uma composição equilibrada e que o número de membros eleitos seja, no mínimo, igual ao dos membros por inerência. O Senado é um órgão de grande relevo para a construção de uma cultura institucional mais coesa e para a definição de linhas estratégicas partilhadas, mitigando o risco de fragmentação que caracteriza as universidades mais “federativas”, como a NOVA.

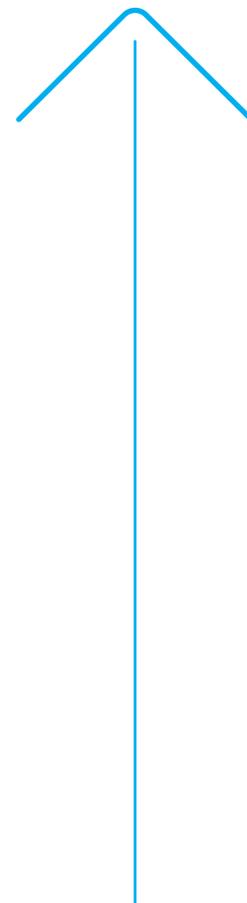
A NOVA deve também reforçar boas práticas de governação, inspirando-se em modelos internacionais que valorizam a transparência, a responsabilização, a prestação de contas e a tomada de decisão baseada em dados. A governação não pode limitar-se à formalidade administrativa; deve incorporar mecanismos de avaliação do desempenho dos seus líderes e de escrutínio regular da ação estratégica. A realização de auditorias internas e externas, relatórios periódicos de execução e revisões independentes são instrumentos essenciais para reforçar a confiança da comunidade académica e melhorar continuamente a qualidade da governação.

Uma governação moderna e eficaz exige ainda um compromisso renovado com a articulação entre a Reitoria e as UOs. A autonomia das faculdades, escolas e institutos é um valor essencial, mas não pode traduzir-se em isolamento. É necessário garantir coesão estratégica, colaboração efetiva e partilha de objetivos comuns. A ausência de articulação entre unidades orgânicas gera ineficiências, duplicações e enfraquecimento da identidade institucional.

Uma governação eficaz deve assegurar que as deliberações

estratégicas da Universidade são efetivamente executadas. A NOVA deve instituir mecanismos robustos de monitorização e avaliação da implementação das suas decisões. Por exemplo, o relatório IEP-EUA^[4] chama a atenção para a ausência de procedimentos que permitam aferir, de forma objetiva, se as decisões são executadas e com que resultados. A criação de planos operacionais com metas específicas por unidade orgânica, sujeitos a auditoria interna e reporte sistemático, poderá contribuir decisivamente para uma governação mais consequente e para um maior grau de conformidade institucional (compliance), assegurando que as decisões tomadas ao nível central são efetivamente respeitadas e aplicadas em toda a Universidade.

Por fim, os instrumentos de qualidade são uma ferramenta essencial para o planeamento e para a boa gestão da Universidade. A NOVA deve promover uma revisão sistemática dos seus processos de garantia da qualidade, assegurando a sua eficácia e a sua adequação ao fim a que se destinam (fitness for purpose). Esta revisão deve incluir auditorias internas regulares, eficazes e consequentes, cujos resultados sejam tornados públicos e utilizados ativamente para promover a melhoria contínua. A ligação entre a gestão da qualidade e a gestão estratégica deve ser reforçada, garantindo retroalimentação atempada, eficaz e útil para a tomada de decisão, num quadro de transparência, responsabilização e conformidade institucional. ●



I.2 Melhorar o bem-estar e as condições de vida na comunidade Universitária

- Desenvolver uma estratégia institucional de diversidade, equidade e inclusão (DEI), transversal e articulada com as UOs, inspirada em boas práticas europeias.
- Criar mecanismos de auscultação ativa, participação e monitorização para avaliar e ajustar continuamente as políticas de DEI.
- Alargar o apoio a estudantes em situação de vulnerabilidade, através de medidas de inclusão económica, habitacional, psicológica e académica.
- Reforçar a oferta de residências universitárias e cantinas para estudantes da NOVA.
- Promover o desporto universitário como componente fundamental da experiência dos estudantes, reforçando infraestruturas e parcerias com outras instituições.
- Reformular o canal de denúncias da NOVA autonomizando os canais para denúncias de assédio e envolvendo participação externa na avaliação das denúncias.

A diversidade equidade, e inclusão (DEI) são princípios fundamentais para a construção de instituições universitárias modernas, justas e inovadoras. No contexto europeu, estes valores são reconhecidos como essenciais para promover sociedades mais coesas e resilientes, garantindo que o ensino superior é acessível e representativo da diversidade social e cultural. A Estratégia Europeia para Universidades, bem como diversas recomendações da Comissão Europeia e do Espaço Europeu do Ensino Superior sublinham a necessidade de criar ambientes académicos inclusivos, onde o talento e o mérito possam florescer independentemente da origem socioeconómica, género, etnia ou outras características individuais [5-7]. Para além do seu impacto na justiça social, a promoção da diversidade e da inclusão contribuem frequentemente para ambientes mais criativos, para a inovação e para o sucesso académico e científico, reforçando a competitividade das Universidades no panorama global.

A diversidade deve ser vista como um fator essencial ao enriquecimento da Universidade, não apenas como um princípio ético, mas também como um motor da excelência académica e da criatividade. De facto, a experiência e os dados, têm demonstrado que os ambientes mais criativos e inovadores são frequentemente os mais diversos, refletindo-se tanto na produção de novo conhecimento como no seu impacto socioeconómico[5]. É, não obstante, importante antecipar eventuais clivagens em torno deste tema e implementar políticas equilibradas que valorizem a diversidade como fator de enriquecimento da comunidade académica, a equidade como um garante da justiça para toda a comunidade académica e a inclusão como um pilar essencial aos valores de tolerância e respeito.

A diversidade deve ser vista como um fator essencial ao enriquecimento da Universidade, não apenas como um princípio ético, mas também como um motor da excelência académica e da criatividade. De facto, a experiência e os dados, têm demonstrado que os ambientes mais criativos e inovadores são frequentemente os mais diversos, refletindo-se tanto na produção de novo conhecimento como no seu impacto socioeconómico[5]. É, não obstante, importante antecipar eventuais clivagens em torno deste tema e implementar políticas equilibradas que valorizem a diversidade como fator de enriquecimento da comunidade académica, a equidade como um garante da justiça para toda a comunidade académica e a inclusão como um pilar essencial aos valores de tolerância e respeito.

A diversidade não deve ser vista apenas como um ideal abstrato ou imposição burocrática, mas como um elemento central na identidade e missão da Universidade. No entanto, para que sejam verdadeiramente eficazes, estes princípios não se podem limitar a declarações de intenção ou compromissos institucionais genéricos. É necessário um compromisso real, mas prudente, com a implementação de medidas concretas que garantam uma transformação cultural sustentada.

A Universidade NOVA é provavelmente uma das universidades portuguesas pioneiras na promoção dos valores, princípios e normas destinadas a promover as diversas dimensões da igualdade, equidade e inclusão. A SBE por exemplo foi, recentemente, pioneira no lançamento do primeiro Café Joyeux do mundo numa escola universitária, correspondendo a uma medida concreta destinada a promover a inclusão na Universidade. As medidas, princípios e regulamentação da NOVA na igualdade de género são notáveis e uma referência para outras instituições. A NOVA tem ainda um papel importante na formação nesta área, destacando-se a este respeito o curso de Doutoramento em Estudos de género resultantes de uma parceria entre a NSL e a FCSH e o mestrado em Estudos sobre as Mulheres da FCSH.

No entanto, entende-se que ao nível da universidade algumas iniciativas até agora adotadas têm permanecido excessivamente centradas em representações formais e burocráticas, sem uma correspondência efetiva em mudanças estruturais transversais às diferentes UOs. Para que a DEI seja mais do que um conjunto de boas intenções, é fundamental que os princípios enunciados sejam acompanhados de ações concretas e de um esforço contínuo de monitorização e avaliação do impacto. A implementação destas políticas deve privilegiar incentivos positivos em detrimento de mecanismos punitivos ou excessiva vigilância sobre os comportamentos, promovendo uma cultura de inclusão e de respeito mútuo. Como já se discutiu em relação às métricas associadas à bibliometria, as métricas

na DEI só são úteis enquanto instrumentos de aferição de impacto e de progresso, não podendo substituir o compromisso genuíno com a transformação da instituição.

Um dos maiores desafios que a NOVA enfrenta na promoção da DEI é garantir que a diversidade e a inclusão não sejam vistas como elementos periféricos, mas como parte integrante da cultura organizacional da Universidade. Isso implica que a DEI esteja refletida nos processos de recrutamento, no ambiente académico e no apoio à carreira, tanto de docentes e investigadores como de estudantes e funcionários. Não se ignora a complexidade de algumas destas medidas e transformações. Nem tão pouco se ignora que estas medidas não podem fazer perigar os princípios meritocráticos que devem presidir aos processos de seleção de estudantes e recrutamento e progresso dos restantes membros da academia. Não estão, no entanto, em conflito princípios irreconciliáveis e há medidas simples que podem ajudar. Por exemplo, a adoção de programas de capacitação para membros dos júris de seleção e recrutamento, que os ajudem a identificar e mitigar vieses inconscientes, pode ser uma medida eficaz para garantir processos de seleção mais justos e transparentes. Esta abordagem, já implementada em algumas Universidades internacionais, pode reforçar a credibilidade dos processos de avaliação e promover um ambiente mais equitativo.

A questão do acesso equitativo ao ensino superior continua a ser um desafio, sobretudo no que respeita ao apoio aos estudantes com menores recursos socioeconómicos. As políticas de ação social devem ser revistas para garantir um modelo mais inclusivo e equitativo, nomeadamente através do reforço das bolsas de estudo e de mecanismos de apoio ao alojamento e à alimentação. A experiência demonstra, sem grande surpresa, que o investimento na inclusão social e económica dos estudantes se traduz num maior sucesso académico e numa menor taxa de abandono.

A implementação de estratégias de ensino inclusivo é outro aspeto crítico. Os currículos podem ser desenhados de forma a refletirem uma perspetiva exigente, mas mais plural, promovendo competências interculturais e o pensamento crítico. Isto pode ser alcançado através da diversificação das leituras e conteúdos programáticos, da inclusão de perspetivas globais e de iniciativas que promovam o diálogo intercultural. A adoção de práticas pedagógicas inovadoras, como a aprendizagem baseada em desafios (*challenge-based learning*), também pode tornar a experiência académica mais relevante e inclusiva.

A interseção entre transformação digital e DEI representa uma oportunidade única para reforçar a inclusão na NOVA. A utilização de ferramentas digitais e de inteligência artificial pode ajudar a eliminar barreiras no acesso ao ensino, permitindo modelos mais flexíveis e personalizados de aprendizagem. As plataformas de ensino online e os sistemas de aprendizagem adaptativa podem ser particularmente úteis para apoiar estudantes com necessidades especiais ou com constrangimentos geográficos e financeiros. Para além disso, a digitalização e a

criação de plataformas comuns podem tornar os processos administrativos mais ágeis e acessíveis, reduzindo burocracias desnecessárias que muitas vezes criam obstáculos à equidade no acesso aos serviços universitários.

A questão da DEI não pode, como já se referiu, ser reduzida a uma perspetiva meramente técnica ou administrativa. O compromisso com a diversidade e a inclusão deve estar alicerçado nos valores fundamentais da liberdade académica e da excelência. Importa, a este respeito, garantir que as políticas de DEI não conduzam a uma cultura de conformidade imposta, mas antes a um ambiente em que diferentes perspetivas possam coexistir e ser debatidas com respeito e de forma aberta. A liberdade de pensamento e de expressão são pilares essenciais de uma Universidade plural, e a promoção da inclusão não pode ser feita à custa da limitação do debate, da censura ou autocensura, práticas de cancelamento ou do silenciamento de posições divergentes.

Em Portugal, a discussão sobre DEI não tem gerado as mesmas clivagens que têm sido observadas noutros países, onde o recrutamento e a seleção de estudantes e docentes incluem critérios identitários, muitas vezes em detrimento da avaliação objetiva do mérito e das qualificações. No entanto, é essencial antecipar e evitar potenciais polarizações e extremismos, garantindo que a diversidade é promovida como um fator de enriquecimento institucional e não como uma questão de alinhamento ideológico ou do cumprimento de metas impostas. A NOVA deve manter um compromisso firme com a meritocracia e a valorização do talento, garantindo simultaneamente que os processos de avaliação são justos, transparentes e livres de vieses inconscientes.

A recolha e análise de dados sobre diversidade e inclusão podem ser instrumentos fundamentais para o desenho de políticas eficazes. Existem já modelos aplicados nalgumas UOs da NOVA, que podem, com as necessárias adaptações, ser alargados a toda a Universidade, permitindo uma monitorização mais precisa do impacto das iniciativas implementadas. No entanto, é fundamental que esta recolha de dados tenha um objetivo claro e bem definido, evitando práticas excessivamente burocratizadas ou a sua utilização para fins de vigilância e controlo.

A NOVA dispõe de um Gabinete de Igualdade e Inclusão e afirma-se como uma Universidade pioneira na promoção da igualdade de género e inclusão, ambicionando ser uma referência entre as Universidades europeias neste domínio. O seu Código de Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio e Discriminação (Despacho n.º 3658/2024)^[8] constitui um documento estruturante, alinhado com os principais instrumentos legislativos nacionais e europeus. No entanto, importa reconhecer que muitos dos princípios e medidas nele previstos, nomeadamente as ações de carácter preventivo, não têm sido implementadas de forma expressiva nas diversas UOs. Falta ainda, em muitos casos, a criação de instrumentos operacionais concretos que permitam assegurar a aplicação efetiva des-

sas políticas e valores. Não pode ignorar-se que na NOVA, à semelhança do que ocorre em muitas instituições de ensino superior (IES), observam-se ocasionalmente práticas discriminatórias ou abusivas e comportamentos inaceitáveis de assédio nas suas diversas formas e com os quais importa lidar de forma célere e determinada.

O Relatório da Comissão para o Acompanhamento da Implementação das Estratégias de Prevenção da Prática do Assédio nas Instituições de Ensino Superior^[8,9], apresentado em dezembro de 2024, identificou 23 recomendações fundamentais. Algumas delas são particularmente relevantes para a NOVA e propõe-se a sua adoção no curto prazo: (i) a existência de canais específicos e autónomos para participação de casos de assédio (a NOVA dispõe de um canal único e genérico); (ii) a definição clara de protocolos de atuação e acompanhamento; (iii) a realização de diagnósticos internos; (iv) a elaboração dos planos de DEI com participação alargada da comunidade académica; e (v) a participação externa na avaliação de denúncias. Este último ponto merece especial atenção. Atualmente, o tratamento das denúncias na NOVA é feito apenas por instâncias internas. Tal como recomendado pela Comissão, entende-se que esse processo deve ser assegurado por comissões mistas, com representantes internos e externos, assegurando o equilíbrio de género e diversidade disciplinar (nomeadamente em áreas como direito, psicologia e ciências sociais), de modo a garantir imparcialidade, confiança e transparência.

Em conclusão, a NOVA deve adotar uma abordagem estratégica e equilibrada para a DEI, integrando estas políticas de forma transversal em todas as dimensões da vida universitária. A diversidade deve ser promovida como um valor fundamental que contribui para a excelência académica, a equidade deve garantir justiça e oportunidades para todos os membros da comunidade académica, e a inclusão deve ser um compromisso real com a criação de um ambiente universitário que respeita e valoriza a pluralidade de perspetivas e experiências. Este compromisso deve ser acompanhado de medidas concretas e eficazes, que garantam que a NOVA se afirma como uma instituição inovadora, inclusiva e comprometida com os mais elevados padrões de justiça, excelência e liberdade académica.

APOIO À VIDA ACADÉMICA E BEM-ESTAR DOS ESTUDANTES

O mandato do atual Reitor ficou marcado por importantes investimentos em património e pela aprovação de planos para a concretização de grandes obras de construção, melhorando substancialmente as condições de ensino e investigação. Contudo, o investimento em residências universitárias ficou aquém das necessidades dos estudantes. Em Lisboa estima-se que existam cerca de 50 mil estudantes deslocados, e, no caso da NOVA, os estudantes nesta condição representam quase metade da sua população estudantil^[4,10]. A escassez de alojamento acessível é um dos principais obstáculos à equidade no acesso ao ensino superior, sendo particularmente grave na Área Metropolitana de

Lisboa, onde os custos da habitação aumentaram significativamente nos últimos anos^[4] tornando-se por vezes inabarcáveis para muitas famílias.

O mandato do atual Reitor ficou marcado por importantes investimentos em património e pela aprovação de planos para a concretização de grandes obras de construção, melhorando substancialmente as condições de ensino e investigação. Contudo, o investimento em residências universitárias ficou aquém das necessidades dos estudantes. Em Lisboa estima-se que existam cerca de 50 mil estudantes deslocados, e, no caso da NOVA, os estudantes nesta condição representam quase metade da sua população estudantil^[4,10]. A escassez de alojamento acessível é um dos principais obstáculos à equidade no acesso ao ensino superior, sendo particularmente grave na Área Metropolitana de Lisboa, onde os custos da habitação aumentaram significativamente nos últimos anos^[4] tornando-se por vezes inabarcáveis para muitas famílias.

Neste contexto, torna-se essencial um reforço significativo da oferta de camas em residências universitárias para os estudantes da NOVA. Atualmente, a Universidade dispõe de apenas três residências universitárias, algumas das quais carecem de obras de modernização e renovação. As residências existentes com um total de 460 camas^[11] são claramente insuficientes, agravando os problemas de equidade e inclusão no acesso para quem estuda na NOVA. A Média Nacional é de cerca 1 cama por cada 12,5 estudantes o que significa que a NOVA precisaria de ter 2000 camas para os seus estudantes^[12]. Esta insuficiência não tem sido suficientemente valorizada nos últimos anos, tanto na NOVA como noutras instituições do ensino superior.

O programa ALISU – Aumentar a Oferta de Alojamento no Ensino Superior, inserido no Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), veio precisamente responder, pelo menos em parte a esta carência, com um investimento global de cerca de 520 milhões de euros destinados à construção e reabilitação de residências universitárias [13]. Esta iniciativa permitiu aprovar projetos que resultam num aumento de mais de 10.000 camas a nível nacional. No entanto, a NOVA não utilizou, de forma substantiva, este financiamento em 2022, privilegiando em vez parcerias com operadores privados, as quais implicam, em alguns casos, contratos de cedência de direitos de superfície de terrenos da Universidade. É o caso da nova residência Fraústo as Silva prevista para o campus da Caparica, que segundo o relatório de contas (2024)^[14] prevê a construção de mais 202 camas. O cofinanciamento do PRR para este projeto está, no entanto, condicionado a verbas excedentes do concurso lançado em 2022.

Ainda que este novo projeto venha a aumentar a oferta, o número de camas disponíveis continuará muito longe das necessidades, sobretudo para os estudantes com maiores dificuldades económicas. As futuras residências deverão também incorporar soluções flexíveis que permitam o alojamento de investigadores ou professores visitantes envolvidos em projetos científicos ou colaborações institucionais, fora dos períodos de ocupação por estudantes. Neste caso, os custos de alojamento não devem ser

enquadrados no regime de ação social, mas sim ser suportados por projetos de investigação, pelas unidades de investigação ou pelas respetivas UOs.

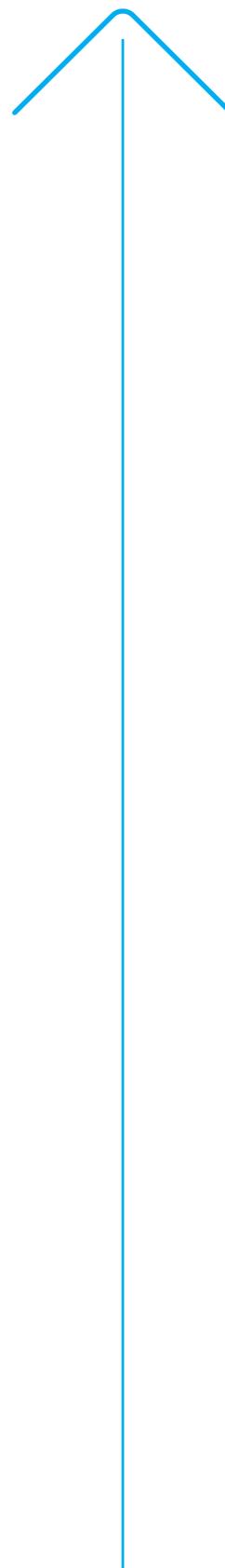
A NOVA deve, por estas razões, priorizar, nos próximos anos, a criação de mais residências universitárias e expandir soluções complementares, como parcerias com o setor privado e programas de alojamento a preços controlados. O programa “Rede ¼”, desenvolvido pela Universidade NOVA, estabelece a ligação entre anfitriões que dispõem de quartos disponíveis e estudantes que necessitam de alojamento. Este programa apresenta vantagens para os estudantes, por pagarem uma renda 20% inferior ao valor de mercado, e para os anfitriões por terem companhia e benefícios fiscais em sede de IRS. Trata-se de uma abordagem inovadora que, se bem-sucedida, pode ser ampliada e reforçada. A experiência de Universidades internacionais demonstra que as residências estudantis não devem ser meros dormitórios, mas sim espaços que promovam o bem-estar, a integração social e o sucesso académico. Assim, novos projetos de alojamento devem incluir, ou ter na proximidade, infraestruturas de desporto e lazer, áreas de estudo e convívio, garantindo que os estudantes dispõem de um ambiente que favoreça a aprendizagem e a qualidade de vida.

Além da habitação, é importante melhorar a oferta de equipamentos desportivos e culturais nos diferentes polos da Universidade. Atualmente, as infraestruturas desportivas da NOVA são insuficientes, especialmente quando comparadas com outras Universidades em Lisboa. A prática desportiva é essencial à saúde e ao bem-estar dos estudantes, contribuindo para o desenvolvimento de competências transversais e para a criação de uma comunidade universitária mais integrada.

Entende-se que a NOVA pode adotar abordagens mais criativas na promoção do desporto e lazer, sem ter de construir toda a infraestrutura de raiz. Existem certamente oportunidades de cooperação com outras instituições que podem ser exploradas, incluindo a partilha de instalações desportivas com outras Universidades de Lisboa. Em paralelo, a NOVA pode desenvolver programas de acesso a infraestruturas municipais e privadas, garantindo condições vantajosas para os seus estudantes.

Exemplos noutros países da Europa indicam algumas das direções que a NOVA pode seguir nos próximos anos, investindo, por exemplo, em modelos flexíveis de acesso ao desporto, como subsídios para ginásios externos, programas de atividade física integrados no currículo e o uso de tecnologias digitais para promover a atividade física. Uma opção que valeria a pena explorar consiste na oferta de pacotes de bem-estar aos estudantes, combinando acesso a instalações desportivas, aconselhamento nutricional e programas de saúde mental. A NOVA tem, de resto, recursos internos que poderiam ser mobilizados para coordenar esta oferta.

A modernização da infraestrutura da NOVA deve, portanto, seguir uma visão integrada, que combine investimentos estratégicos em novos edifícios com um reforço da oferta de residências, espaços de lazer e serviços de apoio. ●



PILAR II: EXCELÊNCIA E REALIZAÇÃO

II.1 Promover a excelência e inovação no ensino e investigação

- Reforçar o papel da Escola Doutoral na oferta pós-graduada e na articulação com a investigação
- Reforçar o uso de metodologias pedagógicas inovadoras e centradas no estudante.
- Encorajar contratações e Unidades Curriculares partilhadas entre UOs.
- Criar um Centro de Inovação Pedagógica para apoiar práticas de ensino mais eficazes.
- Valorizar a formação modular (microcredenciais e micromasters), ensino híbrido, digitalização e programas internacionais partilhados.
- Reforçar o papel estratégico das Unidades de Investigação e Laboratórios Associados.
- Criar um Conselho de Representantes das Unidades de Investigação e Laboratórios Associados.
- Implementar políticas ativas de recrutamento de talento, nacional e internacional.
- Consolidar a ligação entre a Universidade, empresas, serviços públicos e sociedade civil.
- Criar um Conselho Estratégico para a Inovação e Translação com participantes

O ensino tem sido ao longo de séculos um dos pilares fundamentais da missão da Universidade, mas os métodos de ensino têm de acompanhar as alterações que vão ocorrendo no mundo. As Universidades precisam de modernizar os seus métodos de ensino, aproveitando as oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias e pela inteligência artificial. Importa também garantir que a oferta formativa se adapta a uma população estudantil mais diversa, não só do ponto de vista cultural, mas também no que toca ao perfil dos alunos, cada vez mais marcado pela procura de formações de curta duração para a atualização ou reconversão de competências.

Para além da formação disciplinar mais “tradicional”, é importante diversificar a oferta através de cursos conferentes ou não de graus, que devem ser mais curtos, mais focados e, nalguns casos, mais profissionalizantes. Estas novas exigências de

formação colocam importantes desafios aos modelos e organização tradicionais de ensino das Universidades, e convocam frequentemente áreas disciplinares e interdisciplinares diversas que não se confinam às competências de uma única escola ou UO. Trata-se, na verdade, de uma oportunidade para desenhar novos módulos de ensino colaborativos e mais flexíveis.

Entende-se que investigação científica continua o melhor garante de um ensino de qualidade e um elemento que deve diferenciar as Universidades de outras instituições de ensino superior. Sem ciência e investigação, não há criação de novo conhecimento, inovação ou progresso social e económico.

ENSINO E APRENDIZAGEM INOVADORES

A NOVA já se distingue pela elevada qualidade do seu ensino nos diferentes ciclos de estudo, com cursos bem posicionados nas seriações internacionais em diversas áreas. As UOs devem naturalmente conduzir as suas estratégias científicas e pedagógicas com total liberdade e autonomia. Não compete à reitoria interferir com a ação dos conselhos científicos ou pedagógicos das diferentes UOs e em particular com a oferta mais disciplinar de primeiro ciclo. No entanto o Reitor ou a Reitora deve assegurar a qualidade e competitividade global do ensino na NOVA procurando garantir que a Universidade explora todo o seu potencial e é reconhecida pela qualidade, diversidade, inovação e internacionalização do seu ensino. As propostas que se fazem nesta secção sobre algumas áreas de ensino, designadamente formação de terceiro ciclo e formação de curta duração, destinam-se a promover e estimular uma discussão coletiva sobre boas práticas, racionalização de recursos e desenvolvimento de modelos pedagógicos mais inovadores e eficazes, contribuindo em última instância para diversificar, modernizar e melhorar a oferta formativa da Universidade.

Doutoramentos e Formação Avançada

As unidades de investigação da NOVA dispõem de uma estratégia científica avaliada internacionalmente e de investigadores integrados que a implementam. A inserção dos estudantes de doutoramento nas unidades de investigação constitui a melhor garantia da qualidade científica da sua formação. Frequentemente, são também estas unidades que asseguram o financiamento dos projetos de tese de doutoramento.

Para uma Universidade baseada na investigação, a necessi-

dade de reflexão sobre a formação é especialmente relevante na formação pós-graduada e designadamente na oferta de terceiro ciclo. O doutoramento corresponde frequentemente a um trabalho mais interdisciplinar e fortemente interdependente da investigação científica. No entanto, constata-se que a estratégia das unidades de investigação não está suficientemente incorporada na oferta formativa de 3.º ciclo. As escolas Doutorais podem e devem ter um papel importante nesta aproximação.

A criação da Escola Doutoral da NOVA foi um passo estratégico de grande mérito, mas, em grande medida, continua subaproveitada. Atualmente, a Escola Doutoral oferece cursos transversais de elevada qualidade, centrados no desenvolvimento de competências complementares (soft skills), acessíveis a estudantes de várias UOs. No entanto, estes cursos ainda não estão plenamente integrados nos currículos dos programas de doutoramento da Universidade.

A NOVA tem atualmente 78 programas de doutoramento e 2.359 estudantes de 3.º ciclo^[14] que beneficiariam de uma maior articulação entre as estruturas existentes. Esta articulação não visa a uniformização dos programas, mas sim a disseminação de boas práticas, a harmonização de critérios essenciais e a criação de condições que assegurem a qualidade da formação doutoral e promovam o sucesso académico e profissional dos estudantes.

De acordo com diversas recomendações europeias, incluindo as orientações da EUA-Council for Doctoral Education^[15] e os Princípios de Salzburgo^[16], as universidades devem dispor de mecanismos eficazes de monitorização da qualidade dos seus programas de doutoramento e do respetivo impacto científico e social. Essas recomendações sublinham também a necessidade de definir critérios mínimos transversais para a orientação de doutoramentos, nomeadamente: produtividade científica relevante, experiência comprovada de supervisão e integração dos orientadores em unidades de investigação devidamente avaliadas. Estes critérios são essenciais para garantir a qualidade dos projetos, o acompanhamento adequado dos estudantes e a sua conclusão atempada.

A aplicação destes princípios é particularmente relevante para Universidades que, como a NOVA, contam com uma oferta alargada de programas Doutorais. Assim, propõe-se um alargamento significativo do papel da Escola Doutoral assumindo um papel mais ativo na coordenação e monitorização da oferta de 3.º ciclo, contribuindo para consolidar uma cultura institucional de excelência na formação avançada, com critérios de exigência académica, rigor científico e apoio efetivo à conclusão dos doutoramentos.

Propõe-se também que a Escola Doutoral vá além da oferta de formação transversal, e que assuma um papel estruturante na organização e qualificação dos programas de doutoramento, promovendo colaborações entre docentes e investigadores das diferentes UOs, e reforçando a atratividade da NOVA junto de estudantes internacionais. Inspirando-se nos modelos de escolas doutorais europeias de referência, a NOVA deve, através da sua Escola Doutoral, implementar modelos de formação mais ambi-

ciosos, garantindo processos de admissão exigentes, supervisão de elevada qualidade, acompanhamento estruturado, taxas de conclusão adequadas e o apoio à integração dos doutorados no mercado de trabalho.

Para que haja uma maior centralidade da formação pós-graduada propõe-se que esta área disponha de um vice-Reitor ou pró-Reitor que tenha especificamente a seu cargo este pelouro.

Finalmente a representação dos estudantes de doutoramento nos órgãos de governo da Universidade e das suas UOs deve ser fortalecida. Esta população, com maturidade académica e experiência de investigação, representa um contributo qualificado para os processos de decisão estratégica. A criação de um fórum específico de estudantes de doutoramento no âmbito da Escola Doutoral poderá também reforçar a sua integração e participação.

Diversificação e flexibilização da formação

A modernização do ensino conferente e não conferente de grau, exige também a adoção de modelos mais flexíveis e inovadores, capazes de proporcionar percursos formativos personalizados e ajustados às necessidades da sociedade e do mercado de trabalho. Estas formações modulares incluem qualificações como as microcredenciais e os micromasters.

As microcredenciais oferecem formação modular e especializada, permitindo que estudantes e profissionais adquiram competências específicas de forma rápida e eficiente. Já os micromasters, enquanto programas de pós-graduação, possibilitam a acumulação de créditos que podem ser posteriormente transferidos e utilizados para obtenção de um grau académico. Estes formatos diversificam os caminhos para a obtenção de qualificações e aproximam o ensino superior das necessidades do mercado de trabalho. Estas formações têm também um impacto importante na internacionalização das instituições que os oferecem.

Os modelos de formação flexível, como microcredenciais e micromasters, têm ganho relevância global, impulsionados pela crescente procura de requalificação (reskilling) e atualização de competências (upskilling). Diversas universidades de referência na Europa e nos EUA já os implementaram com sucesso, demonstrando o seu potencial para responder às necessidades do mercado e da sociedade^[6,17].

A Universidade NOVA, com as suas competências multidisciplinares e recursos sólidos, está bem posicionada para reforçar a aposta nestes formatos, alinhando-se com a sua missão de serviço público e ampliando o seu impacto. A expansão para plataformas globais de ensino online, como Coursera e edX, representa uma oportunidade estratégica para aumentar a visibilidade internacional da NOVA, atraindo estudantes e profissionais de todo o mundo; fortalecer parcerias com universidades e empresas globais; desenvolver programas inovadores, combinando formação teórica com estágios virtuais e projetos interdisciplinares.

A experiência adquirida durante a pandemia comprovou a

viabilidade do ensino híbrido e remoto, criando uma base sólida para a NOVA consolidar a sua oferta digital^[18]. Esta abordagem permitirá ainda uma ligação mais estreita entre a academia, a indústria e as instituições públicas, promovendo uma educação mais aplicada e orientada para as necessidades reais do mercado.

A experiência adquirida durante a pandemia comprovou a viabilidade do ensino híbrido e remoto, criando uma base sólida para a NOVA consolidar a sua oferta digital^[18]. Esta abordagem permitirá ainda uma ligação mais estreita entre a academia, a indústria e as instituições públicas, promovendo uma educação mais aplicada e orientada para as necessidades reais do mercado.

Para liderar esta mudança, propõe-se a criação de um Centro de Inovação Pedagógica, um espaço dinâmico de experimentação e desenvolvimento de metodologias inovadoras. Este centro teria como missão: promover a partilha sistemática de experiências entre cursos e UOs; incentivar abordagens pedagógicas centradas no estudante, alinhadas com as necessidades do século XXI; garantir que a excelência no ensino seja reconhecida e valorizada ao longo da carreira docente.

Este centro de Inovação Pedagógica deve igualmente contribuir para a construção de estratégias que assegurem que nenhum estudante fica para trás. Muitas universidades europeias adotam uma abordagem ativa e preventiva quando os estudantes apresentam dificuldades, mobilizando, por exemplo tutoria especializada, programas de apoio académico intensivo e acompanhamento psicopedagógico. A NOVA através deste centro irá implementar mecanismos de deteção precoce de risco académico, de forma a poder dar apoio personalizado, fator essencial para uma recuperação eficaz, garantindo que o insucesso não é visto como falha individual, mas como sinal de que o sistema precisa de intervir com mais eficácia.

Para garantir que estas iniciativas são implementadas de forma eficaz, é essencial que a sua integração nos planos curriculares das UOs seja bem estruturada. Os modelos de ensino inovador devem complementar as ofertas tradicionais, eliminando redundâncias e explorando novas oportunidades em áreas emergentes.

No âmbito dos diferentes ciclos de formação é, ainda, importante reforçar a colaboração entre escolas, institutos e unidades de investigação, promovendo uma abordagem interdisciplinar e assegurando uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis. A este respeito, considera-se que o tradicional isolamento do conhecimento em silos disciplinares tem sido prejudicial, não apenas a iniciativas interdisciplinares, como também a uma racionalização da gestão de recursos pedagógicos e científicos. Muitos dos desafios que se enfrentam nas humanidades, nas ciências e nas tecnologias convocam saberes e abordagens que não se circunscrevem a uma só disciplina, escola ou faculdade. Seria, por estas razões vantajoso que a NOVA promovesse mais unidades curriculares disciplinares e interdisciplinares partilhadas entre as suas diferentes UOs, reforçando a colaboração interna e melhorando a oferta

formativa. Do mesmo modo, encontram-se diversas vantagens na contratação de docentes e investigadores por mais do que uma UO. Note-se que muitas vezes há, no conjunto das UOs, iniciativas científicas e pedagógicas redundantes que beneficiariam de maior integração e atividades complementares que beneficiariam de maior articulação.

A Universidade pode reforçar a sua qualidade pedagógica através de uma abordagem integrada no ensino, aprendizagem e avaliação. A implementação de políticas institucionais claras — que valorizem a diversidade disciplinar, assegurando simultaneamente uma experiência equitativa para os estudantes — permitirá consolidar uma cultura de qualidade e inovação.

Um dos eixos centrais desta transformação será a sistematização da partilha de boas práticas entre UOs, atualmente pouco explorada. Ao fomentar a colaboração entre pares e evitar soluções fragmentadas, a Universidade poderá capitalizar o conhecimento interno, adaptando-o de forma inteligente a diferentes contextos académicos.

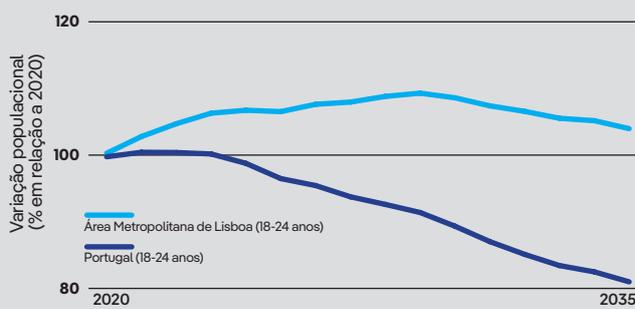
Desta forma, a Universidade não só fortalecerá a sua missão educativa, como assegurará que os métodos de ensino evoluem em harmonia com o avanço científico e tecnológico. As especificidades e diversidade das UOs devem ser valorizadas e respeitadas, mas também evidenciam a necessidade de definir em conjunto metas comuns e mensuráveis para a excelência do ensino. As estratégias das diversas UOs devem traduzir-se em resultados tangíveis ao nível da Universidade, contribuindo para um sistema de ensino coeso, onde todos os estudantes tenham acesso igualitário a recursos e oportunidades. A este respeito, importa sublinhar um ponto identificado no relatório do IEP-EUA^[4]: o excesso de carga letiva a que muitos estudantes e docentes continuam sujeitos em diversos cursos. O anterior modelo de recrutamento e alocação de docentes, baseado no número total de horas de contacto, gerou ao longo dos anos cargas horárias excessivas que comprometeram o equilíbrio entre ensino e investigação e afetaram o bem-estar dos estudantes^[4]. Embora este modelo esteja em fase de transição, os seus efeitos persistem, exigindo medidas adicionais para proteger a qualidade do ensino e o equilíbrio académico. Propõe-se uma transição gradual com base em dados reais para um novo modelo de repartição entre serviço docente, investigação e outras dimensões da missão da Universidade como prestação de serviços e atividades de gestão. O aumento da permeabilidade entre as carreiras docentes e de investigação e a adoção do novo Estatuto da Carreira de Investigação Científica permitem uma repartição e uma valorização mais justa e equilibrada dos contributos entre os diversos pilares da missão da Universidade. Estas ações devem ser acompanhadas de sistemas de monitorização contínua da qualidade do ensino.

A adaptação das Universidades às alterações demográficas e necessidades educacionais constituem também fatores que importa considerar no planeamento estratégico do ensino na Universidade NOVA. As previsões da OCDE^[17] indicam que a

procura pelo ensino superior em Portugal pode diminuir 13,5% até 2030, embora na área metropolitana de Lisboa se antecipe um aumento na procura de cerca de 10% (Figura 1).

Este cenário exige uma resposta diferenciada por parte das instituições localizadas na região de Lisboa, com currículos mais flexíveis e ajustados a uma comunidade estudantil cada vez mais diversificada e multicultural. O aumento dos fluxos migratórios e a crescente internacionalização do ensino superior reforçam a necessidade de adaptação das metodologias pedagógicas e da estrutura dos programas académicos, garantindo um ensino mais inclusivo e equitativo.

Figura 1.
Projeção da população estudantil (18–24 anos) em Portugal e Lisboa até 2035



Propõe-se um modelo onde a digitalização e a inovação pedagógica contribuem para responder a esta transformação. A adoção de tecnologias emergentes, como sistemas Inteligentes, aprendizagem adaptativa e realidade aumentada, pode melhorar significativamente a experiência dos estudantes e expandir o alcance global da NOVA. Deve, no entanto, acrescentar-se que a digitalização não deve conduzir ao isolamento dos estudantes nem substituir a interação entre estudantes ou entre estudantes e docentes.

Paralelamente, a experiência de candidatura e acesso à oferta formativa da NOVA deve ser melhorada. Atualmente, o processo é fragmentado, burocrático e disperso, dificultando a navegação e acesso dos estudantes, especialmente dos estudantes internacionais, aos cursos existentes na Universidade. Propõe-se, neste plano, a criação de uma plataforma digital unificada (“one-stop shop”), onde potenciais candidatos possam facilmente encontrar, conhecer e candidatar-se aos cursos que pretendem. Esta iniciativa vai melhorar a experiência dos potenciais estudantes e aumentar a atratividade da Universidade para estudantes nacionais e internacionais.

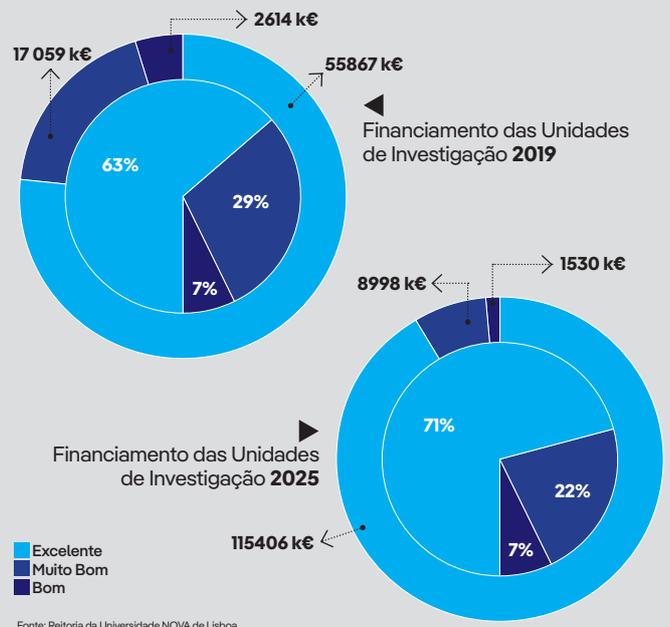
Por fim, a NOVA deve consolidar a sua posição como uma Universidade global, aprofundando parcerias estratégicas para mobilidade de estudantes, dupla titulação (double degrees) e implementação de programas académicos conjuntos. A internacionalização da oferta formativa deve ser orientada por uma

estratégia bem definida, garantindo que os intercâmbios académicos e a captação de estudantes internacionais contribuem para a qualidade científica e pedagógica da Universidade.

Pela sua relevância destaca-se a aliança EUTOPIA^[19] – uma aliança estratégica de dez universidades europeias, incluindo a NOVA, que visa desenvolver um novo modelo de ensino superior integrado e internacional. Esta rede universitária oferece oportunidades concretas para desenvolver currículos interuniversitários, promover experiências de mobilidade híbrida, alargar o recurso a metodologias inovadoras como a aprendizagem baseada em desafios (challenge-based learning) e criar microcredenciais reconhecidas entre as instituições parceiras. Propõe-se neste contexto o reforço das parcerias no âmbito da rede EUTOPIA, onde a NOVA já participa em iniciativas como escolas Doutorais, semanas temáticas e projetos de cocriação pedagógica.

Com estas ações, a NOVA não só reforçará a sua posição enquanto instituição de ensino inovadora e globalmente competitiva, mas também criará modelos de aprendizagem mais flexíveis, inclusivos e alinhados com as transformações do século XXI.

Figura 2.
Maioria das Unidades de Investigação NOVA com excelente na avaliação



INVESTIGAÇÃO COMPETITIVA E INOVAÇÃO

A afirmação da NOVA como Universidade de investigação exige um compromisso inequívoco com a ciência de excelência. A investigação deve ser um pilar central da estratégia institucio-

nal, reforçando a ligação entre unidades de investigação e UOs, e assegurando que a produção científica da NOVA contribui efetivamente para o avanço do conhecimento e para o desenvolvimento da sociedade.

A NOVA participa em 41 unidades de investigação avaliadas pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia e é instituição proponente em 30 destas unidades. Destas 41 unidades de investigação 71% obteve a classificação máxima de “excelente” representando um acréscimo de 12,7% em relação ao exercício de avaliação anterior e 22% obteve a classificação de “Muito Bom” (Figura 2). No seu conjunto as unidades de investigação obtiveram um financiamento global de 126 M€. Apesar do seu sucesso estas unidades não se podem confundir com meros instrumentos de captação de financiamento para uso pelas Unidades Orgânicas. As unidades de investigação e os Laboratórios Associados em que se integram, reúnem os melhores investigadores e docentes da Universidade, independentemente da natureza do seu vínculo contratual. Dispõem de uma estratégia científica e de um plano de desenvolvimento bem definido e bem justificado com base no talento e competências das suas equipas de investigação. As unidades de investigação e os Laboratórios Associados, devem, por essa razão ter um papel mais ativo na definição e implementação da estratégia científica da Universidade para a qual contribuem de forma determinante. De facto, as unidades de investigação e Laboratórios Associados correspondem a um modelo dinâmico e autónomo de auto-organização (bottom-up) da atividade científica sendo regularmente avaliadas por painéis internacionais e recebendo um financiamento em resultado dessa avaliação. Poucas estruturas no seio da Universidade têm igual nível de escrutínio independente e internacional. A existência de unidades de investigação classificadas positivamente pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia é ainda um critério determinante para a acreditação de doutoramentos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). Importa assim preservar a autonomia científica e o princípio de autogoverno destas unidades e criar

condições que reforcem a sua participação nas estratégias das UOs e da Universidade. Destaca-se ainda que do universo de 41 Unidades de Investigação 50% envolvem parcerias internas ou externas à própria Universidade NOVA, refletindo a sua natureza colaborativa e sua vocação interdisciplinar. No entanto, a coexistência de múltiplas unidades de investigação exige um nível adicional de articulação, que permita maximizar sinergias e alimentar a estratégia científica global da Universidade.

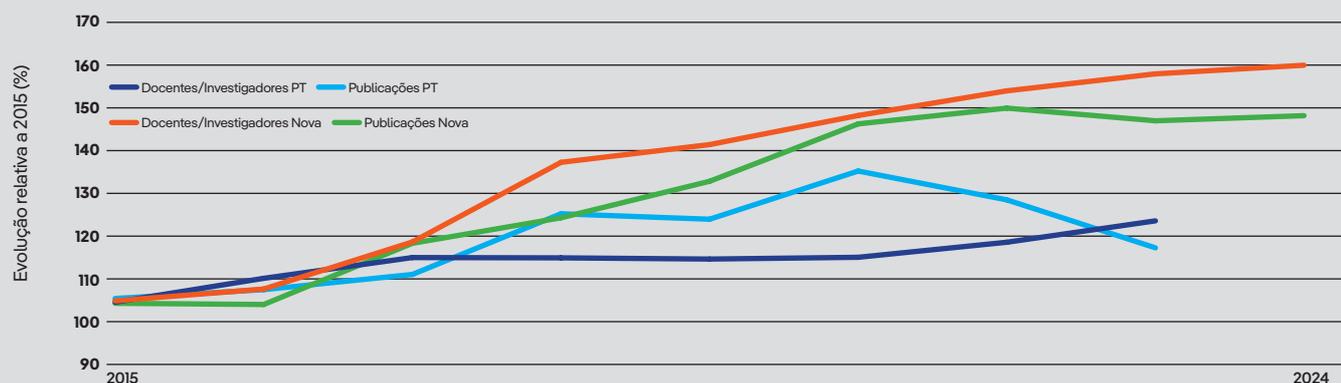
Propõe-se a integração de representantes das Unidades de Investigação e Laboratórios Associados no Conselho de Investigação da NOVA ou alternativamente, a criação de um Conselho de Representantes das Unidades de Investigação e Laboratórios Associados. No cumprimento das suas atribuições os Laboratórios Associados são ainda instituições de relevo no aconselhamento do Governo sobre políticas públicas devendo, também por essa razão, ter maior representatividade nos órgãos estratégicos da Universidade.

A estratégia de investigação da NOVA deve, pelas razões já apontadas, integrar e articular as estratégias individuais das unidades de investigação e das UOs na sua missão científica. É necessária uma abordagem coordenada que incentive a excelência em todas as áreas científicas, valorize o talento e premeie o mérito. Os indicadores de produção científica e impacto social da investigação realizada na NOVA desempenham um papel importante na sua reputação e competitividade internacional contribuindo ainda de forma importante para a sustentabilidade financeira da infraestrutura científica da Universidade.

O Gráfico da Figura 3 compara a evolução, nos últimos dez anos, do número de docentes e investigadores e da produção científica na NOVA e no conjunto do país. Os dados demonstram de forma clara que o investimento continuado da NOVA na valorização das carreiras académicas e científicas tem resultado num aumento de produtividade significativamente superior ao registado a nível nacional.

A qualidade da investigação depende diretamente da qua-

Figura 3.
A aposta em carreiras académicas traduz-se num aumento da produtividade científica



lidade das pessoas que são recrutadas, (sejam elas docentes ou investigadores) e das condições de trabalho que lhes são proporcionadas. Para assegurar a competitividade da NOVA é essencial atrair e reter talento: assim propõe-se que se aumente o número de pessoas contratadas em carreiras científicas estáveis e com condições de trabalho dignas. Destaca-se a importância de implementar planos de carreira estruturados, com contratos previsíveis que reconheçam o mérito e promovam a qualidade; garantir infraestruturas modernas e serviços de apoio eficientes, criando um ambiente propício à investigação de alto impacto; harmonizar critérios de avaliação transparentes, adaptados às especificidades de cada área, mas justos e coerentes para cientistas com perfis semelhantes. A avaliação das carreias deve ser consequente e deve permitir a efetiva diferenciação do desempenho.

Para além dos mecanismos internos de retenção e recompensa do talento a NOVA deve adotar uma política de recrutamento externo mais estratégica e mais ambiciosa. O estatuto fundacional da NOVA oferece instrumentos legais que, se usados estrategicamente, permitem atrair talento internacional altamente qualificado através de contratos privados com maior flexibilidade remuneratória. Esta possibilidade, pode ser mais explorada desde que acompanhada de critérios rigorosos de mérito e planeamento estratégico, assegurando que os contratos sirvam o desenvolvimento científico da Universidade e não acentuem desigualdades. As recentes alterações políticas nos Estados Unidos da América e a saída do país de investigadores de grande qualidade constitui uma oportunidade que a NOVA deve aproveitar para reforçar o seu talento. Como tem sido observado noutros países e instituições esta estratégia beneficia toda a Universidade uma vez que muitas vezes estes investigadores atraem financiamento que pagam os seus salários e despesas gerais (overheads) que são receita da Universidade.

A captação de financiamento externo é um fator crítico para a sustentabilidade da investigação. Embora a Universidade NOVA tenha um sucesso assinalável na captação de financiamento para a investigação, há áreas com potencial significativo para reforçar ainda mais a captação de financiamento. Os projetos financiados pelo Conselho Europeu de Investigação (ERC, em inglês) são exemplos de programas que financiam, sem qualquer limitação temática as melhores ideias de investigadores europeus, com valores que podem ultrapassar os 2 milhões de euros por projeto. É importante reforçar o sucesso da NOVA neste e noutros programas de financiamento europeu – sugere-se que a NOVA reforce os seus mecanismos de apoio à candidatura a projetos competitivos nacionais e internacionais, promovendo uma maior participação e liderança da NOVA em projetos europeus de grande escala. Com este objetivo, propõe-se o reforço da presença da NOVA junto das instâncias europeias e dos gabinetes da Comissão Europeia, à semelhança do que fazem, com sucesso, outras universidades europeias de referência. Este envolvimento estratégico, per-

mite exercer mais influência na definição dos programas de financiamento desde a sua fase inicial, favorecendo a participação da NOVA nos concursos europeus mais competitivos.

A captação de financiamento competitivo europeu é um fator importante para a sustentabilidade da NOVA. Não é, no entanto, o único. As Universidades precisam de diversificar as suas fontes de financiamento para a investigação através de parcerias globais e de uma estratégia de internacionalização dirigida a alianças que promovam a participação dos investigadores em consórcios internacionais que facilitem a captação de financiamento para a ciência. Propõe-se que as UOs e os Laboratórios Associados identifiquem conjuntamente as áreas com maior potencial de sucesso na captação de fundos. Com base nesta análise, e com o apoio dos órgãos de aconselhamento estratégico da Universidade, deve ser desenvolvido um plano de ação para financiar trabalhos preparatórios – como estudos preliminares ou projetos complementares – que fortaleçam a submissão de candidaturas competitivas e viabilizem projetos de grande escala.

A otimização da organização e coordenação dos recursos de apoio à investigação representa uma oportunidade estratégica para potenciar o desempenho de investigadores e docentes. Atualmente, as UOs da NOVA contam com gabinetes especializados de suporte a projetos – tanto na fase de candidatura (pré-financiamento) como na execução (pós-financiamento) – cuja proximidade aos investigadores é importante. No entanto, a atuação fragmentada destes serviços limita o seu impacto. A implementação de uma rede coordenada entre estes gabinetes permitiria: partilha sistemática de boas práticas e know-how; otimização de recursos (humanos, técnicos e financeiros); reforço de candidaturas transversais, alinhadas com a personalidade jurídica única da NOVA – que frequentemente exige submissões centralizadas.

Esta integração, aliada à digitalização de processos, criaria sinergias visíveis no sucesso das candidaturas e na execução de projetos, posicionando a NOVA como uma instituição ágil e competitiva no panorama internacional.

MOBILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

A inovação é indissociável da investigação. Sem investigação não há inovação nem há aproveitamento social e económico dos resultados científicos. A história e a prática mostram que muitas das inovações sociais e económicas resultaram da aplicação de conhecimento fundamental que, quando foi produzido, foi julgado inútil^[20]. É, não obstante, responsabilidade da Universidade assegurar a aplicação célere do conhecimento que pode ser mobilizado para resolver problemas concretos da comunidade, que direta ou indiretamente financia a ciência e a procura de novo conhecimento.

A NOVA tem vindo a consolidar uma estratégia sólida de inovação, reconhecendo que este é um domínio que requer a participação de diferentes áreas do conhecimento e o envol-

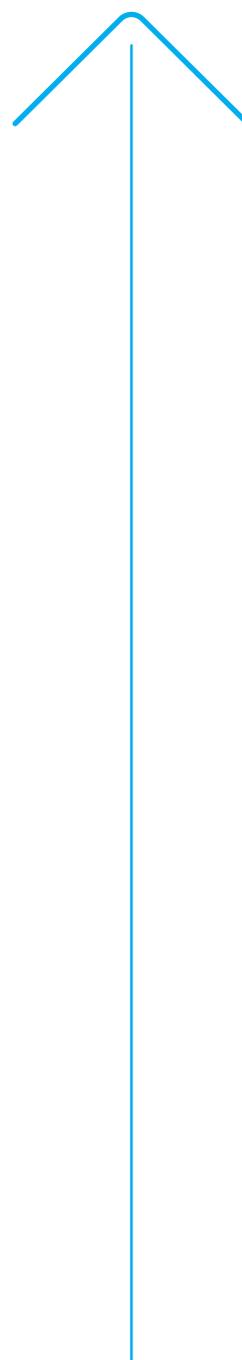
vimento de diversos intervenientes relevantes, tanto internos como externos (stakeholders). A construção de relações de confiança com empresas, organismos públicos e instituições sociais é essencial para garantir um ecossistema de inovação sustentável. Dada a sua relevância estratégica, impacto socioeconómico e potencial de transformação social, esta é uma área que beneficia de uma coordenação e negociação ao nível central da Universidade, garantindo uma abordagem integrada.

A NOVA tem vindo a consolidar a sua aposta na valorização do conhecimento, com um crescimento notável no registo de patentes – um avanço significativo face ao panorama nacional de há alguns anos. Este progresso abre agora caminho para uma nova fase estratégica: otimizar o impacto económico e social desta propriedade intelectual, complementando-a com outras formas de transferência de tecnologia. Para tal, propõe-se: priorizar patentes com alto potencial de licenciamento, alinhando a proteção intelectual com oportunidades reais de mercado; expandir e diversificar os mecanismos de valorização, apostando em empresas emergentes (start-ups) e empresas derivadas (spinoffs) baseadas em investigação académica e explorando novas formas de transferência de tecnologia adaptadas às especificidades de cada área científica; capitalizar exemplos existentes de sucesso, criando redes de mentoria e financiamento semente para replicar boas práticas em novos domínios. Esta abordagem integrada permitirá à NOVA maximizar o retorno da sua investigação, transformando-a num motor de inovação aberta e empreendedorismo de base tecnológica.

A relação já estabelecida entre a Universidade e empresas pode beneficiar de uma maior proximidade, que deve ser fomentada desde fases mais precoces do processo de investigação científica. Este diálogo antecipado permite alinhar expectativas, identificar oportunidades de colaboração e acelerar a valorização do conhecimento produzido. Contudo, muitos investigadores nem sempre reconhecem o potencial de aplicação da sua investigação nem dispõem do aconselhamento adequado que lhes permita, se assim o desejarem, ajustar os seus planos de investigação às necessidades concretas do tecido económico e social. Esta limitação pode comprometer a capacidade da Universidade de gerar impacto e de responder eficazmente aos desafios da sociedade. Propõe-se por isso, a criação de um Conselho Estratégico de alto nível para a Inovação e Translação, inspirado em modelos internacionais de reconhecido sucesso, como o Technology Development Group da UCLA^[21] ou, na área da saúde o KI Innovations do Instituto Karolinska^[22]. Este conselho, de natureza consultiva e multidisciplinar, integraria especialistas nacionais e internacionais – internos e externos à Universidade – representando o mundo académico, a indústria, os serviços de saúde, a cultura, as camaras municipais, ONG e a sociedade civil. A sua missão seria propor orientações estratégicas para o reforço da cultura de inovação da NOVA, identificar oportunidades de colaboração com o tecido económico e social, e promover uma valorização

mais eficaz dos resultados da investigação na Universidade.

Este Conselho Estratégico funcionará como ponte entre a Universidade, o sector empresarial e social explorando as várias dimensões em que o conhecimento pode ser mobilizado para servir e transformar a sociedade e a economia. A sua atuação não substitui os gabinetes de inovação existentes nas UOs, mas complementá-los-á com uma visão estratégica mais ampla e integrada, capaz de identificar sinergias, apoiar decisões estruturantes e contribuir para uma abordagem à inovação mais madura, mais coordenada e mais estratégica. ●



II.2 Valorizar carreiras científicas, académicas e técnicas

- Adotar um sistema de avaliação único para docentes e investigadores.
- Incluir uma componente obrigatória de avaliação por pares, especialmente nos casos extremos.
- Permitir, de forma transversal, a definição de perfis de avaliação ajustados às funções efetivamente exercidas.
- Rever os mecanismos de avaliação e incentivos para as carreiras de gestão e administração universitária, garantindo justiça, equilíbrio e transparência.
- Melhorar a estabilidade e condições das carreiras científicas da NOVA.
- Criar um manual para a valorização e progressão de carreiras.
- Criar um “Mercado Interno de Talento” para Técnicos de Gestão e Administração.
- Criar um “Observatório Interno de Avaliação e Reconhecimento” reunindo representantes de todas as carreiras.

Na Universidade, como na generalidade das instituições, avaliar é essencial para assegurar uma gestão eficaz e estratégica. A avaliação é uma condição indispensável para monitorizar o progresso e o desempenho, garantindo que as escolhas estratégicas se baseiem em dados e evidências, e não em intuições ou oportunidades conjunturais. Além de ser um instrumento essencial de planeamento, a avaliação promove a transparência e a confiança nos órgãos de governação da Universidade, fortalecendo a legitimidade das suas decisões. No entanto, o reconhecimento do papel central da avaliação no desenvolvimento estratégico da Universidade não facilita necessariamente a identificação dos instrumentos de medida mais adequados a esse fim.

A escolha dos instrumentos de avaliação depende da missão e das metas estratégicas de cada instituição. Os indicadores métricos, embora mais fáceis de implementar, são também, paradoxalmente, os mais problemáticos, por não considerarem devidamente o contexto institucional, a missão, a ambição e as estratégias de desenvolvimento das instituições ou pessoas. Um exemplo paradigmático são os indicadores bibliométricos. Estes indicadores são números que resultam de estatísticas aparentemente objetivas e transparentes. No entanto, essa objetividade é muitas vezes ilusória^[23,24].

É essencial que os indicadores, nas áreas em que se aplicam, sejam usados de forma responsável. Só assim é possível evitar decisões simplistas sobre temas complexos. A Declaração de São Francisco sobre Avaliação da Investigação (DORA)^[24], a Declaração de Leiden sobre Métricas de Avaliação Cien-

tífica^[25], e o Acordo de Reforma da Avaliação da Investigação (COARA – Coalition for Advancing Research Assessment)^[23] destacam a necessidade de sistemas compostos de avaliação, que podem integrar métricas de forma responsável, mas que respeitem sempre as diversas dimensões do desempenho de pessoas e instituições.

Diferentes áreas disciplinares valorizam, apropriadamente, indicadores de qualidade e de produção distintos, e isso não pode ser ignorado. Por exemplo, a avaliação de impacto numa área como as ciências sociais ou humanidades requer indicadores diferentes daqueles que são habitualmente aplicados nas ciências exatas.

Ignorar as métricas não é, contudo, a melhor solução. As métricas são especialmente úteis enquanto instrumentos de responsabilização, destinados a criar incentivos para que aqueles que são avaliados melhorem o seu desempenho^[26]. No entanto, quando as métricas deixam de ser instrumentos de monitorização e passam a ser tratadas como objetivos em si mesmas, perdem a sua utilidade e tornam-se contraproducentes.

É importante ter presente que muitas métricas incluindo os fatores de impacto das publicações foram criados nos anos 60 para comparar revistas científicas, mas acabaram por ser aplicados, de forma inadequada, à avaliação de pessoas. Esse desvio do propósito inicial tem gerado distorções significativas e práticas redutoras, incentivando estratégias que favorecem a obtenção de boas pontuações, sem refletir necessariamente melhorias reais no desempenho^[26,27].

No contexto da avaliação de pessoas, as métricas podem, no melhor dos cenários, ser um ponto de partida para uma avaliação responsável por pares, mas nunca a deve substituir. Só a avaliação por pares garante a consideração de fatores contextuais, qualitativos e intangíveis que as métricas, por si só, não conseguem captar.

VALORIZAÇÃO DE CARREIRAS ACADÉMICAS E TÉCNICAS

A avaliação de docentes e investigadores na NOVA deve ser mais harmonizada entre UOs respeitando os regulamentos definidos pela própria Universidade. Por outro lado, docentes e investigadores são muitas vezes avaliados através de procedimentos distintos, sem que existam diferenças substantivas nas suas funções, responsabilidades ou critérios de desempenho pelos quais são avaliados. A valorização de metas de desempenho semelhantes deve ser classificada de modo semelhante. Os indicadores de realização devem ser consistentes com a duração dos ciclos de avaliação garantindo que não se criam incentivos que valorizem a quantidade em detrimento da qualidade e que os critérios de avaliação estejam alinhados com as metas de qualidade da Universidade.

Neste contexto, propõe-se que a NOVA adote um sistema de avaliação único para docentes e investigadores, que inclua sempre uma componente de avaliação por pares, acompanhada pelos respectivos conselhos científicos. Esta avaliação por pares é especialmente importante nos casos de classificações extremas, como “insuficiente” ou “excelente”, em que é essencial garantir fundamentação e justiça na decisão. A ponderação dos diferentes indicadores de realização deve assentar no perfil de atividade efetivamente desenvolvido, e não na carreira a que o avaliado pertence.

Cada docente ou investigador deve poder, por um período determinado, negociar com a sua UO o perfil pelo qual pretende ser avaliado, em função das funções que efetivamente desempenha. Esse perfil deve refletir os vários pilares da missão e atribuições da Universidade— investigação, ensino, serviços e gestão — e reconhecer que há múltiplas formas de contribuir para o sucesso da NOVA. Só assim se assegura uma avaliação mais justa, respeitando a diversidade de percursos e de contributos, e promovendo uma cultura de reconhecimento e responsabilidade. A avaliação deve permitir uma diferenciação do desempenho e fornecer orientações claras para melhoria, o que só é possível através de uma avaliação por pares. Importa, finalmente, desenvolver um sistema de incentivos eficaz, que premeie a qualidade e que reconheça e retenha o talento existente.

No que diz respeito aos mecanismos de avaliação e incentivos às chamadas carreiras “não docentes e não investigadores”, propõe-se que a Universidade NOVA deixe de utilizar esta designação, que define as pessoas pelas carreiras a que não pertencem, em vez de o fazer pelas funções que efetivamente desempenham. Esta alteração não é apenas simbólica: contribui para eliminar perceções de hierarquização entre carreiras e reforça o reconhecimento do papel destes profissionais na missão da Universidade. Propõe-se, por isso, que a NOVA adote uma designação mais afirmativa e inclusiva, como “técnicos de gestão e administração universitária” — ou outra que reflita de forma clara o contributo destes profissionais e na qual os próprios se revejam. Atualmente, coexistem na Universidade duas realidades contratuais distintas: uma carreira pública, anterior à adoção do estatuto fundacional, e uma carreira privada, criada posteriormente. Esta dualidade tem gerado tensões, nomeadamente pelo facto de a contratação privada permitir, em regra, maior flexibilidade remuneratória do que a pública. Embora esta assimetria não possa ser eliminada nas circunstâncias atuais, é essencial garantir que não comprometa a coesão institucional nem a motivação dos profissionais.

Não se defende, naturalmente, um nivelamento por baixo dos salários praticados ao abrigo do regime fundacional. Defende-se, sim, que se discutam formas de recompensar o desempenho dos trabalhadores independentemente da carreira a que pertencem. Propõe-se também a convergência dos modelos de avaliação entre as duas carreiras e a harmonização interna das grelhas salariais para cada uma das carreiras,

assegurando que estas correspondem à complexidade e responsabilidade das funções desempenhadas, e não a decisões discricionárias entre serviços ou UOs.

Propõe-se igualmente a criação de um sistema interno de mobilidade voluntária ou um “Mercado Interno de Talento”[28] entre serviços e unidades orgânicas, de modo a promover o desenvolvimento de competências, a retenção de talento e a partilha de boas práticas entre equipas. Propõe-se, ainda, que critérios como a atribuição de tolerâncias de ponto, sejam aplicados de forma transversal e coerente em toda a Universidade, evitando assimetrias injustificadas entre trabalhadores que desempenham funções semelhantes e com níveis de complexidade semelhantes.

A NOVA já prevê a possibilidade de trabalho em regime híbrido, sempre que compatível com as funções desempenhadas. No entanto, a aplicação deste regime varia significativamente entre UOs, gerando perceções de desigualdade e fragilizando a coesão institucional. Propõe-se, por isso, a definição de orientações transversais claras sobre o trabalho híbrido, promovendo a equidade entre serviços, a confiança mútua e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A experiência recente demonstrou[29] que modelos de trabalho flexíveis, quando bem estruturados, contribuem para a motivação dos profissionais e para a eficácia da Universidade.

Os funcionários públicos estão sujeitos à avaliação pelo sistema SIADAP. Entende-se que a avaliação dos trabalhadores contratados ao abrigo do regime fundacional não deve afastar-se significativamente deste modelo, para não acentuar perceções de desigualdade interna. Em qualquer dos regimes, os sistemas de avaliação devem assegurar que as escalas de classificação permitem uma diferenciação efetiva do desempenho, devendo os avaliadores ser corresponsabilizados pelos resultados da avaliação.

A NOVA deve, no entanto, desenvolver um regulamento interno de avaliação ajustado ao seu estatuto fundacional, que clarifique os objetivos da avaliação, os critérios aplicáveis, os mecanismos de feedback e a sua ligação aos planos de desenvolvimento e progressão profissional. Este regulamento deve garantir consistência, equidade e alinhamento com os valores e objetivos estratégicos da Universidade. A atualização anual de objetivos com dirigentes intermédios – chefias de serviços e divisões, coordenadores – deverá ser reforçada, promovendo a responsabilização e o alinhamento entre a gestão operacional e a estratégia institucional.

INDICADORES E VISIBILIDADE EXTERNA

A avaliação da própria Universidade NOVA envolve outras complexidades e no contexto atual dificilmente poderia excluir uma avaliação de indicadores métricos. Reafirma-se, no entanto, a importância da Universidade se submeter a exercícios externos de avaliação por pares independentes e regulares. A aplicação de indicadores métricos às instituições, pode dar informação útil que não deve ser ignorada embora

deva ser interpretada com alguma cautela. Estes indicadores, combinados de formas diversas, permitem, entre outras coisas, ordenar as instituições. Nos últimos anos, assistimos a uma proliferação de rankings que comparam instituições universitárias, como o ranking Académico das Universidades Mundiais (mais frequentemente conhecido por ranking de Shanghai^[30], o Times Higher Education (THE)^[31] e QS World University Rankings (QS)^[32]). Esta proliferação tem sido acompanhada por uma crescente obsessão das universidades relativamente à sua posição nesses rankings. Apesar das múltiplas deficiências metodológicas que lhes são reconhecidas, a preocupação das universidades com a sua posição nestes rankings é justificada, uma vez que se gerou uma perceção – ainda que muitas vezes mal informada – de prestígio associada a essas posições. Este “prestígio” influencia as escolhas dos estudantes e é frequentemente um fator determinante na atração de investigadores e docentes, bem como na captação de financiamento externo.

A Universidade NOVA manteve no último ano a sua posição no ranking THE situando-se na posição no grupo 501-600^[31]. No entanto, desde 2023 desceu 100 posições neste ranking estando por exemplo abaixo das universidades de Lisboa e Porto. No ranking de Xangai a NOVA ocupa a posição 801-900 ficando em último lugar entre as seis maiores universidades portuguesas tendo descido 200 posições desde 2022 e 100 posições no último ano.

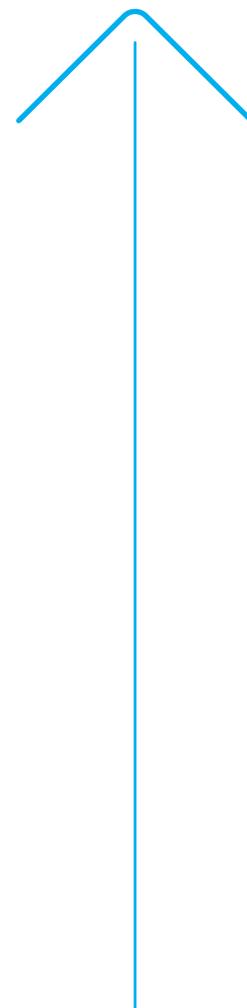
Perante este cenário, é essencial a implementação de um roteiro estratégico para a melhoria do desempenho coletivo da Universidade, da produção científica, inovação pedagógica e internacionalização. Este roteiro deve servir não apenas para recuperar posições nos rankings, mas também para melhorar o desempenho das pessoas e impulsionar uma cultura de excelência reforçando a qualidade global da Universidade. Para tal a NOVA deve dispor de instrumentos robustos de avaliação interna que se reflitam num aumento da visibilidade externa.

Como parte de uma abordagem holista à avaliação propõe-se a criação de um Observatório Interno de Avaliação e Reconhecimento, com funções de monitorização, auscultação ativa e proposta de melhoria contínua, envolvendo representantes de todas as carreiras e UOs da Universidade. Este Observatório inspira-se em boas práticas internacionais e deve dispor de dados fiáveis e socorrer-se de pareceres de painéis de avaliação externa, para a elaboração das suas propostas. Para produzir dados de qualidade e proceder à monitorização de indicadores relevantes propõe-se na secção “Modernização e Otimização dos Serviços de Gestão da Universidade” a criação de uma Unidade de Análise Estratégica e Inteligência Institucional.

O observatório poderá assim desempenhar um papel importante no apoio à governação, promovendo decisões estratégicas mais informadas, e uma cultura organizacional centrada na melhoria contínua e no reconhecimento efetivo do

mérito. Este Observatório deverá também articular-se com os serviços centrais de planeamento e qualidade da Universidade, garantindo a operacionalização e continuidade dos princípios aqui definidos.

Simultaneamente, a valorização da inovação pedagógica – que se propõe concretizar através da criação de um Centro de Inovação Pedagógica – permitirá melhorar o desempenho no ensino. A valorização das plataformas interdisciplinares, em linha com modelos internacionais de centros de excelência, contribui não apenas para reforçar a produção científica em áreas estratégicas, mas também para gerar maior visibilidade e impacto académico. Estas medidas, articuladas, devem ser acompanhadas de políticas eficazes de internacionalização, de estímulo a publicações de elevada qualidade e de reforço da atratividade da NOVA para investigadores, docentes e estudantes internacionais. Ao alinhar os seus instrumentos de desenvolvimento institucional com os critérios de avaliação internacionais, a NOVA estará não apenas a melhorar a sua posição relativa, mas sobretudo a consolidar uma cultura de excelência e responsabilidade que se refletirá na qualidade efetiva da sua missão científica, pedagógica e social. ●



PILAR III: PROXIMIDADE E LIDERANÇA

III.1 Consolidar plataformas interdisciplinares e de inovação social

- Reforçar as plataformas interdisciplinares como estruturas estratégicas para a colaboração científica, partilha de recursos e diferenciação institucional.
- Consolidar a NOVA Saúde como estrutura articuladora de investigação, formação avançada e valorização do conhecimento na área da saúde.
- Assegurar a integração coordenada de infraestruturas científicas promovendo sinergias e garantindo a sua sustentabilidade.
- Apoiar o desenvolvimento de plataformas em fase inicial, como o Instituto de Artes e Tecnologias (IA&T) e a Turismo e Hospitalidade, clarificando modelos de governação e financiamento.
- Criar Novas Plataformas interdisciplinares em áreas emergentes como Ciências Globais Complexas.
- Criar uma Incubadora de inovação e imaginação social

REFORÇO DAS PLATAFORMAS INTERDISCIPLINARES

A Universidade NOVA de Lisboa conta atualmente com cinco plataformas interdisciplinares em funcionamento: a NOVA 4 The Globe, a NOVA Saúde, o NIMSB – Instituto de Biologia de Sistemas Médicos, O Instituto de Artes e Tecnologia (IA&T) e a Nova Turismo e Hospitalidade (HFP). Embora bastante distintas entre si, estas estruturas partilham um objetivo comum: promover a colaboração entre áreas científicas e unidades académicas da Universidade, contribuindo para iniciativas com impacto na sociedade, e cujas missões, grau de maturidade e recursos disponíveis variam consideravelmente entre elas.

A NOVA 4 The Globe visa reforçar o compromisso da Universidade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas. Agregando ações nas áreas da sustentabilidade, responsabilidade social, inclusão, internacionalização e ligação à sociedade, a NOVA 4 The Globe funciona como um nó de articulação de projetos, boas práticas e colaborações com impacto global. Até ao momento, tem assumido sobretudo o papel de facilitadora de ligações e promotora de reflexão crítica sobre os temas que congrega.

A NOVA Saúde tem como propósito fomentar sinergias e co-

laborações interdisciplinares entre UOs da NOVA no domínio das ciências da saúde. De acordo com o Plano Estratégico 2020-2030, foi criada para “agregar e potenciar as muitas valências que a NOVA tem na área da saúde”. Este é um domínio particularmente transversal, com envolvimento direto de quatro UOs — NMS, ENSP, ITQB e IHMT — e contributos regulares de outras, como a FCT, a NOVA IMS e a SBE. O cruzamento de saberes e competências justifica a consolidação da NOVA Saúde como uma estrutura, com maior ambição e capaz de potenciar projetos conjuntos, partilhar recursos e alinhar estratégias de investigação e de inovação num campo de elevado potencial científico, impacto social e de carácter interdisciplinar.

Já o NIMSB representa, em parte, uma evolução do Instituto de Medicina de Precisão previsto no plano estratégico 2020-2030 da NOVA. Inspirado no Berlin Institute for Medical Systems Biology (BIMSB) do Max Delbrück Center for Molecular Medicine, constitui uma estrutura autónoma, com financiamento significativo nacional e europeu (30 milhões de euros), terá instalações próprias, e conta já com uma equipa científica dedicada e uma missão clara na investigação biomédica. Trata-se de uma iniciativa que se baseou numa candidatura bem sucedida ao programa Europeu Teaming for Excellence e que funcionará num edifício instalado no campus de Oeiras da NOVA. Importa no futuro próximo assegurar as condições para a construção deste edifício e definir uma estratégia que assegure a sua sustentabilidade para além do período de financiamento e a sua articulação com a plataforma NOVA Saúde e com as restantes UOs da NOVA

O Instituto de Artes e Tecnologias (IA&T) baseia-se numa parceria entre a FCSH e a FCT e prevê a criação de um centro de investigação interdisciplinar na Trafaria, mas carece, até ao momento, de uma definição clara quanto ao seu modelo de governação, roteiro de implementação e eventual alargamento. Trata-se de uma iniciativa particularmente promissora, alinhada com uma tendência internacional de alargamento das áreas STEM às artes, inserindo-se no paradigma STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics). Esta abordagem valoriza a criatividade e o pensamento crítico como motores de inovação e aproxima as humanidades e as artes dos grandes desafios contemporâneos em ciência e tecnologia. A NOVA possui competências consolidadas neste domínio, nomeadamente na FCSH, com potencial de articulação em áreas como o design, a inteligência artificial criativa, a ética digital, o património cultural e

a estética computacional. Esta plataforma da NOVA conseguiu já obter um financiamento bastante substancial, por exemplo para a digitalização de bens culturais de museus, monumentos e sítios arqueológicos, num projeto pioneiro em Portugal.

Na área da hospitalidade, as principais iniciativas têm assentado em ações de formação desenvolvidas em parceria com instituições externas, designadamente com a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE). Esta colaboração parece ter evoluído no sentido de uma eventual integração da ESHTE na NOVA como nova UO mantendo a sua natureza de politécnico. Considera-se que esta e outras oportunidades, podem ser valorizadas, mas devem ser bem justificadas no âmbito do plano de desenvolvimento da Universidade, integradas no seu plano estratégico e alinhadas com os objetivos das suas UOs.

A meio da execução do plano estratégico 2020-2030, justifica-se uma reflexão aprofundada sobre o papel, a natureza e os modelos de governação destas e de futuras plataformas interdisciplinares. É essencial avaliar os objetivos já alcançados e identificar os que devem ser reformulados, reforçados ou reorientados. Cada uma destas estruturas deve dispor de objetivos operacionais concretos, metas mensuráveis e um roteiro claro para a sua concretização, assegurando a sua relevância e contributo efetivo para a estratégia global da NOVA.

No caso da NOVA Saúde, por exemplo, os desafios da articulação interdisciplinar e a dispersão de competências entre várias UOs tornam premente a definição de um papel mais ativo e estratégico. A saúde é uma área com elevado potencial de impacto social e económico, onde a interação entre investigação, prática clínica, saúde pública, indústria e sociedade é determinante. A tradução do conhecimento em soluções pode desenvolver-se em dois eixos complementares: (i) aplicação na prática clínica e na sociedade, promovendo melhorias nos cuidados de saúde e nos resultados em saúde das populações; e (ii) valorização económica da investigação, através do desenvolvimento de novos fármacos, dispositivos médicos, serviços ou soluções inovadoras com impacto na indústria da saúde. Em ambos os domínios, a NOVA dispõe de excelentes competências instaladas, mas com margem significativa para crescer em relevância e impacto.

Importa ainda sublinhar que a NOVA prevê, nos próximos anos, importantes investimentos em infraestruturas nas áreas das ciências da vida e da saúde — incluindo o novo campus da NMS em Carcavelos, um polo das Ciências da Vida em Oeiras e a instalação do NIMSB. Estes desenvolvimentos exigem uma coordenação estratégica eficaz, que evite duplicações e promova sinergias. A NOVA Saúde poderá ter um papel determinante no planeamento e, eventualmente, na gestão de recursos partilhados, assegurando que os investimentos decorrem segundo uma lógica integrada e sustentável.

Para consolidar a sua aposta em inovação, a NOVA deve não só fortalecer as plataformas existentes, mas também investir na criação de novas plataformas interdisciplinares. Não apenas para articular áreas mais consolidadas, mas para facilitar a implementação integrada de áreas emergentes. Por exemplo, a área

das Ciências Sociais Complexas tem grande potencial para se transformar numa importante plataforma diferenciadora para a NOVA. A recente candidatura a um programa Teaming for excellence, baseado em parcerias com instituições internacionais de referência em Amesterdão e Viena pode constituir um estímulo importante para a sua implementação. A NOVA deve incorporar estas iniciativas no seu plano de desenvolvimento estratégico tirando simultaneamente partido das oportunidades de financiamento que lhe estão associadas.

As plataformas interdisciplinares podem assumir um papel reforçado na articulação entre unidades de investigação e UOs contribuindo para uma melhor coordenação estratégica, partilha de recursos, atração de financiamento e recrutamento de recursos humanos especializados e partilhados entre UOs. Estas plataformas podem igualmente ter um papel relevante na organização da oferta formativa pós-graduada e interdisciplinar, nomeadamente em articulação com a Escola Doutoral da NOVA.

Neste momento, é evidente que as plataformas interdisciplinares da NOVA se encontram em estadios distintos de desenvolvimento e possuem missões diferenciadas que devem ser valorizadas. As plataformas devem afirmar-se e desenvolver-se não como “propriedade” da Reitoria ou como estruturas concorrentes das UOs, mas como instrumentos da Universidade facilitadores de colaboração, organização de recursos e infraestruturas, e de valorização institucional. Pretende-se que as Plataformas Interdisciplinares se articulem com as estratégias das UO, reforçando os seus objetivos e promovendo sinergias que contribuam para uma atuação mais integrada de forma a acrescentar valor real à Universidade, fomentando uma cultura científica mais transversal e participada, e funcionando como instrumentos de diferenciação estratégica da NOVA face a outras instituições da região de Lisboa e do país. Para que tenham verdadeiro impacto, é essencial que se desenvolvam com ambição e tenham uma posição relevante na Universidade. Não devem limitar-se a fóruns de discussão ou à promoção de ofertas formativas isoladas e desconectadas da atividade científica e pedagógica das unidades.

Importa ainda desenvolver um modelo comum de governo das plataformas interdisciplinares integrando-o na estrutura orgânica da NOVA. Este modelo de governo deve assegurar que as plataformas interdisciplinares têm as condições, flexibilidade e autonomia para implementarem as suas diferentes estratégias científicas e que são dotadas dos instrumentos de gestão e recursos humanos adequados, garantindo quem não há multiplicação de serviços de apoio ou redundâncias.

INCUBADORA DE INOVAÇÃO E IMAGINAÇÃO SOCIAL

A inovação não se limita às áreas tecnológicas e deve ser reconhecida como transversal a todas as áreas do conhecimento. A investigação em ciências sociais, jurídicas e humanísticas tem um impacto significativo na formulação de políticas públicas, na participação cívica e na transformação social, pelo que deve ser plenamente integrada na estratégia de inovação da Univer-

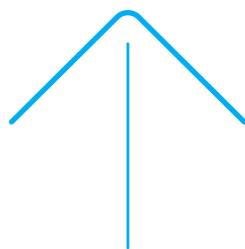
sidade. A valorização dos indicadores de produção nestas áreas é essencial para garantir o seu reconhecimento institucional e reforçar a sua visibilidade e relevância.

Propõe-se que a NOVA adote uma abordagem alinhada com o princípio da Comissão Europeia “As Ciências Sociais em Todas as Ciências” (Social Sciences in All Sciences) [33], sublinhando a importância da integração plena das ciências sociais e humanidades no desenho de políticas públicas, nas estratégias de investigação e nos modelos de inovação interdisciplinar. Reconhece-se, contudo, que esta integração pode requerer abordagens e metodologias próprias, adaptadas às especificidades dos contextos sociais e culturais.

Existe já experiência e iniciativas na NOVA que podem ser mobilizadas para alimentar um novo modelo de organização da inovação social, incluindo: i) o Centro de Inovação Social da NOVA (INNO), integrado no Campus Sul, focado no desenvolvimento de políticas públicas inovadoras para a promoção da equidade social; ii) a NOVA SBE, que obteve financiamento europeu (ERA-Chair) para a criação do SOCIALinNOVA-Hub, um centro europeu de investigação em inovação social; e iii) a ENSP, designada Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde (OMS) nas áreas de Educação, Investigação e Avaliação da Segurança e Qualidade em Saúde e Gestão da Saúde.

Propõe-se que os resultados e práticas acumuladas com estes e outros projetos conduzam à criação de uma Incubadora de Inovação e Imaginação Social, que aproxime ainda mais a Universidade das comunidades e contribua para a renovação das respostas sociais. Esta nova estrutura terá uma missão dupla: por um lado, apoiar diretamente o desenvolvimento de soluções inovadoras para desafios sociais concretos, através da mentoria de projetos, da formação em inovação social, do apoio à prototipagem e à captação de financiamento; por outro, estimular a imaginação social, criando espaços de reflexão interdisciplinar sobre futuros sociais alternativos e fomentando o pensamento crítico e a experimentação de novas possibilidades de organização social.

A incubadora poderá assentar na experiência já adquirida por unidades como a FCSH e a SBE, ampliando os modelos existentes para novas parcerias nacionais e internacionais, e promovendo a aplicação prática dos recursos de ensino e investigação da NOVA. Esta estrutura terá também um papel ativo no diagnóstico de problemas sociais, na geração de ideias transformadoras, na promoção de projetos-piloto socialmente inovadores e no desenvolvimento de soluções testáveis e escaláveis, reforçando o impacto tangível da Universidade na sociedade.🌐



III.2 Aprofundar a internacionalização e a ligação à comunidade

- Reforçar a participação ativa da NOVA na aliança EUTOPIA e em outras redes estratégicas.
- Expandir a oferta formativa em língua inglesa e reforçar a “Marca NOVA”
- Desenvolver políticas de mobilidade de estudantes e docentes de forma mais ampla e inclusiva
- Consolidar relações com o espaço de língua portuguesa e com Universidades internacionais de referência, valorizando e ampliando iniciativas individuais.
- Criar uma Imprensa Universitária da NOVA com visibilidade global.
- Apostar na diplomacia académica e na presença institucional em organismos europeus.
- Criar um Manual de Comunicação da NOVA que oriente uma estratégia global de comunicação institucional, assente na coerência, clareza e segmentação das mensagens.
- Melhorar a navegação, estrutura e atualidade dos websites institucionais.
- Incentivar práticas de ciência aberta, participativa e colaborativa, aproximando a investigação dos cidadãos e das suas necessidades.
- Criar uma publicação online com uma orientação editorial jornalística.
- Criar uma Galeria Cultural NOVA e de um Museu da História das Ciências Médicas.

A NOVA NA EUROPA E NO MUNDO

A internacionalização é um pilar essencial para a afirmação da Universidade NOVA de Lisboa no panorama global do ensino superior e da investigação. Esta dimensão deve ser desenvolvida de forma estratégica, crítica e participada, articulando-se com as diferentes áreas da missão da Universidade — o ensino, a investigação e a extensão universitária, garantindo que todas as ações contribuem efetivamente para a missão da Universidade e para a sua consolidação como instituição de referência. Assim, propõe-se uma estratégia de internacionalização organizada nos seguintes três domínios – Ensino, Investigação e Extensão e Cooperação Internacional.

Ensino

A internacionalização do ensino deve ser conduzida com ambição e clareza estratégica. A expansão da oferta formativa em inglês, nos diferentes ciclos de estudo, é essencial para reforçar

a atratividade da NOVA junto de estudantes internacionais e aumentar a sua visibilidade no espaço europeu e global. Esta oferta deve ser desenvolvida de forma coordenada entre UOs, garantindo qualidade pedagógica, coerência institucional e sustentabilidade.

Nalgumas áreas, a NOVA tem sido pioneira na captação de estudantes estrangeiros e na consolidação de uma oferta formativa em língua inglesa. Destaca-se, por exemplo, a liderança e o reconhecimento internacional da NOVA SBE, a posição de referência alcançada pela IMS, e o progresso notável da Faculdade de Direito (FD/NSL) no domínio da internacionalização, visível no recrutamento de docentes e investigadores estrangeiros e na criação de cursos de pós-graduação ministrados em inglês. A NOVA FCT tem uma oferta de terceiro ciclo completamente em inglês. Também a ENSP tem feito um percurso assinalável neste campo, tendo criado a sua primeira licenciatura integralmente lecionada em inglês, na área da saúde pública.

Em articulação com este objetivo, propõe-se a criação de graus conjuntos e duplos diplomas com universidades estrangeiras, uma ação que é vista como uma componente fundamental da estratégia para posicionar a NOVA em redes de formação avançada, atrair os melhores estudantes e consolidar a reputação internacional da Universidade. A participação ativa na aliança universitária europeia EUTOPIA^[9] – uma rede de Universidades que colaboram na construção de um modelo inovador de ensino superior europeu – constitui uma plataforma estratégica para o desenvolvimento deste tipo de programas, promovendo a mobilidade e o reconhecimento internacional. Estes programas devem ser desenhados com base em sinergias científicas e interesses estratégicos partilhados, permitindo percursos flexíveis.

A mobilidade internacional dos estudantes deve ser incentivada em ambas as direções - entrada e saída - através de gabinetes de apoio eficazes, com particular atenção ao acompanhamento dos estudantes da NOVA que desejam realizar parte da sua formação em instituições parceiras. Ainda que a qualidade da formação deva ser o principal fator diferenciador, importa garantir condições de acolhimento adequadas, assegurando uma experiência académica completa, inclusiva e estimulante. O exemplo de escolas como a NOVA SBE e da IMS demonstra que uma estratégia académica bem definida, aliada a uma oferta formativa competitiva e internacionalmente reconhecida, pode reforçar significativamente a atratividade junto de estudantes internacionais.

Investigação

A internacionalização da investigação é essencial para afirmar a NOVA como uma Universidade comprometida com a produção de conhecimento, com impacto global e dentro de redes de colaboração científica. Propõe-se o reforço da articu-

lação entre os programas Doutorais e as unidades de investigação, promovendo a sua internacionalização, a coorientação de teses em parceria com Universidades estrangeiras, e a criação de condições para acolher estudantes e investigadores em mobilidade. A missão da Escola Doutoral da NOVA deve ser reforçada, funcionando como estrutura organizadora da formação avançada e ponto de ligação com as agendas europeias e internacionais de ciência.

A atração de talento internacional deve ser uma prioridade clara na estratégia de investigação da NOVA. Propõe-se a criação de instrumentos específicos de acolhimento e apoio à instalação, designadamente para investigadores em início de carreira ou com ligação à diáspora científica portuguesa. Estes mecanismos de apoio devem permitir à NOVA posicionar-se de forma mais competitiva na captação de investigadores com trajetos de qualidade e projetos científicos estruturantes.

O envolvimento da NOVA em grandes projetos internacionais, sobretudo no contexto europeu, deve ser significativamente reforçado. Para tal, é essencial consolidar e fortalecer a Divisão de Apoio à Investigação (DAI), em articulação com as UOs e os centros de investigação, assegurando um apoio eficaz na identificação de oportunidades, na constituição de consórcios e na preparação de candidaturas competitivas. A NOVA deve procurar ampliar a sua presença em áreas científicas e redes internacionais onde o seu envolvimento ainda é limitado, mas estrategicamente promissor — como o EMBL, o futuro “CERN” para a Inteligência Artificial^[34], ou outras plataformas orientadas para a ciência aberta, os dados partilhados e a inovação colaborativa.

A participação da NOVA na aliança universitária europeia EUTOPIA^[19] oferece um espaço privilegiado para aprofundar a cooperação científica internacional. Projetos como o EUTOPIA HEALTH e o EUTOPIA MORE^[19] possibilitam a construção de agendas científicas comuns, a partilha de infraestruturas, o reforço de coorientações de doutoramento e o desenvolvimento de projetos conjuntos com impacto europeu. Esta colaboração deve ser valorizada e articulada com outras iniciativas de internacionalização em curso.

Extensão e Cooperação Internacional

A internacionalização da NOVA deve refletir não apenas a sua atividade académica e científica, mas também o seu papel como Universidade com presença e responsabilidade no plano internacional. Propõe-se uma abordagem integrada à extensão, com foco na ligação aos antigos estudantes, na cooperação com instituições relevantes à escala europeia e global e na afirmação da presença da NOVA em espaços de decisão e reflexão estratégica sobre o ensino superior.

O reforço da relação com os alumni, em Portugal e no estrangeiro, deve ser uma prioridade. A NOVA tem vindo a formar gerações de estudantes que hoje ocupam posições de relevo em Universidades, empresas, organismos públicos e instituições internacionais. A dinamização de redes de antigos estudantes — como a PARSUK, a PAPS e outras associações em países europeus

ou de língua portuguesa — permitirá promover iniciativas como programas de mentoria, apoio à empregabilidade, campanhas de captação de apoio institucional ou a criação de cátedras e bolsas. A realização de encontros regulares e a valorização destes percursos no plano institucional são essenciais para reforçar o sentimento de pertença e o envolvimento com a NOVA.

Neste contexto, a integração da NOVA na aliança EUTOPIA oferece uma oportunidade concreta para reforçar a sua intervenção no espaço europeu. A participação ativa nos grupos de trabalho e nos projetos comuns da aliança permite influenciar boas práticas em áreas como inovação pedagógica, inclusão, sustentabilidade e ciência aberta, reposicionando a Universidade no debate europeu sobre o futuro do ensino superior.

Uma das dimensões mais importantes da internacionalização da NOVA é a cooperação com os Países de Língua Portuguesa. O Brasil e os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) devem continuar a ser parceiros estratégicos da internacionalização da NOVA, não apenas pela história e língua partilhada, mas pelo valor académico, científico e institucional que estas parcerias representam. A Universidade deve aprofundar a sua presença no espaço de Língua Portuguesa com colaborações sustentadas, focadas no desenvolvimento conjunto de programas de formação, projetos de investigação e oportunidades de mobilidade.

Existem já exemplos concretos desta cooperação, como as iniciativas desenvolvidas por unidades orgânicas como o IHMT, pela FCSH, pela ENSP, NMS e pela NOVA SBE através do projeto NOVAfrica, que podem constituir a base para programas ainda mais ambiciosos e interdisciplinares. Estas experiências demonstram como a internacionalização pode contribuir para a criação de redes sustentáveis de conhecimento, relevantes não só para o desenvolvimento académico, mas também para o reforço institucional e científico dos países parceiros.

A língua portuguesa deve manter um papel central nestas relações, mas a integração progressiva do inglês, como língua complementar, pode ampliar o alcance destas iniciativas e facilitar a participação em redes internacionais. Com esta estratégia, a NOVA contribuirá para fortalecer um espaço académico de Língua Portuguesa mais aberto, interligado e preparado para enfrentar desafios globais.

Por fim, é essencial investir na afirmação da “marca NOVA” no plano internacional. A construção de uma identidade global forte exige uma estratégia de comunicação coesa e alinhada com os valores da Universidade. A visão já anteriormente desenvolvida deve ser atualizada, com ações de promoção institucional, captação de talento e reforço da reputação da NOVA nos espaços académicos e científicos mais relevantes.

CONDIÇÕES PARA UMA INTERNACIONALIZAÇÃO SUSTENTÁVEL

A concretização de uma estratégia de internacionalização ambiciosa e transformadora exige também condições institucionais adequadas. Para além das dimensões do ensino, da inves-

tigação e da cooperação, é fundamental garantir que a NOVA dispõe dos recursos, das infraestruturas e dos mecanismos de apoio que tornam possível uma presença internacional consistente, integrada e sustentável.

A internacionalização da NOVA não deve ser pensada apenas como uma dimensão adicional da sua missão, mas como uma orientação transversal que deve refletir-se na forma como a Universidade planeia, coopera e se projeta no futuro. Para isso, é fundamental garantir condições institucionais, operacionais e estratégicas que sustentem esta ambição de forma consistente.

A NOVA deve continuar a reforçar o seu papel como facilitadora da internacionalização, articulando-se com as UOs e valorizando a diversidade de estratégias disciplinares e geográficas desenvolvidas por docentes e investigadores. A Reitoria deve apoiar, articular e amplificar o impacto dessas iniciativas, assegurando a sua coerência com os objetivos institucionais e a sustentabilidade das parcerias estabelecidas.

É igualmente importante manter uma visão crítica e equilibrada da internacionalização, rejeitando modelos centrados exclusivamente na captação de estudantes internacionais com propinas diferenciadas. Embora essa seja uma fonte legítima de receita, a internacionalização deve assentar numa lógica de criação de valor académico, científico e institucional a longo prazo.

Neste quadro, importa refletir também sobre o alargamento da presença internacional da Universidade, nomeadamente em campus Universitários fora do país como o projeto NOVA Cairo. Trata-se do primeiro campus fora do país de uma Universidade portuguesa, localizado na Nova Capital Administrativa do Egipto, nos arredores do Cairo. Ainda que o reforço da presença internacional da NOVA possa ser integrado numa estratégia de expansão institucional, é fundamental que as opções concretas sejam cautelosas e planeadas de forma rigorosa. Além disso, é importante avaliar o alinhamento deste tipo de projetos com a estratégia global da Universidade, averiguando se os objetivos iniciais foram atingidos de modo a assegurar a sua sustentabilidade e garantir que contribuem efetivamente para os objetivos da Universidade.

A internacionalização digital representa, por outro lado, uma das transformações mais promissoras para o futuro da NOVA. O ensino híbrido e a mobilidade virtual ampliam o alcance da Universidade e permitem criar novas formas de formação, cooperação e inovação. O investimento em plataformas digitais, em cursos flexíveis e acessíveis, e em formatos modulares internacionais deve ser uma prioridade estratégica — não como substituto do ensino presencial, mas como complemento que amplia o impacto e a diversidade da comunidade académica.

Por fim, é essencial melhorar as condições de acolhimento e integração de estudantes e investigadores internacionais. A experiência académica na NOVA deve ser fluida, transparente e acolhedora. Propõe-se a criação de uma plataforma digital in-

tegrada (“one-stop shop”) para estudantes internacionais, que simplifique processos como a obtenção de vistos, o reconhecimento de graus e o acesso ao alojamento. Esta medida reforça a atratividade da NOVA e moderniza a forma como a Universidade se apresenta ao mundo.

Através de uma abordagem integrada e estratégica da internacionalização, a NOVA consolida-se como uma universidade europeia de referência, aberta ao mundo, capaz de formar, investigar e colaborar num espaço académico global.

que todas as ações contribuem efetivamente para a missão da Universidade e para a sua consolidação como instituição de referência. Assim, propõe-se uma estratégia de internacionalização organizada nos seguintes três domínios – Ensino, Investigação e Extensão e Cooperação Internacional.

A IMPRENSA NOVA PARA O ALARGAMENTO INTERNACIONAL

No contexto da estratégia de internacionalização da Universidade, a criação de uma Imprensa Universitária da NOVA pode assumir um papel particularmente relevante, ao contribuir para a projeção internacional da produção académica da NOVA.

A criação de uma Imprensa Académica constitui uma oportunidade estratégica para afirmar a Universidade como produtora e difusora de conhecimento de referência no espaço europeu e lusófono. A existência de uma imprensa universitária própria, com critérios editoriais exigentes e revisão por pares, é reconhecida internacionalmente como sinal de maturidade académica e de compromisso institucional com a ciência e a cultura. Muitas Universidades mais bem posicionadas nos rankings internacionais dispõem de imprensas universitárias que funcionam como veículos de internacionalização, de valorização da investigação e de projeção da sua identidade académica.

A Imprensa Universitária da NOVA deverá articular-se com os objetivos de ciência aberta e de acesso universal ao conhecimento, promovendo, sempre que possível, a publicação em acesso aberto de obras de elevada qualidade científica e relevância social. Esta opção, além de coerente com a missão pública da Universidade, amplia significativamente o impacto da produção académica da NOVA, permitindo que chegue a um público mais vasto e diverso — dentro e fora da academia.

Simultaneamente, esta iniciativa pode contribuir para reforçar a visibilidade internacional da investigação realizada na NOVA, especialmente nas áreas onde os livros e monografias continuam a ser o principal meio de disseminação do conhecimento, como no direito, nas ciências sociais, humanidades ou nas artes. A publicação de obras em inglês permitirá também reforçar a presença da Universidade em redes internacionais e aumentar a sua capacidade de atração de talento e de parcerias científicas globais.

Por outro lado, a Imprensa Universitária da NOVA deve também constituir-se como ponte entre a NOVA e o espaço lusófono. A edição criteriosa de obras em português, com circulação

nos países de língua oficial portuguesa, pode contribuir para afirmar a Universidade como referência académica no mundo lusófono, aprofundando laços culturais e científicos, e promovendo uma política editorial atenta à diversidade linguística, social e geográfica da comunidade que serve.

A sustentabilidade financeira da Imprensa Universitária da NOVA deverá assentar numa combinação de fontes, incluindo o apoio direto da Universidade, o contributo de projetos financiados por programas europeus (como Horizonte Europa), ações de mecenato e doações filantrópicas, e ainda a possibilidade de cofinanciamento por parte de centros de investigação ou UOs interessadas. Será também importante explorar modelos inovadores de financiamento editorial, como os chamados modelos “freemium”^[35], já utilizados por editoras como a Transcript Verlag^[36] ou a Open Book Publishers^[37], em que os livros são disponibilizados gratuitamente em formato digital, mantendo-se a comercialização da versão impressa. Esta abordagem permite aliar o princípio do acesso aberto com a sustentabilidade económica da atividade editorial.

Independentemente da forma que venha a assumir em resultado de uma discussão mais alargada, a estratégia de internacionalização da NOVA deve ter um propósito claro e estar orientada para objetivos estratégicos bem definidos. Na área da investigação, a NOVA deve apostar em parcerias internacionais bem alinhadas com as áreas científicas estratégicas das suas Unidades de Investigação e UOs. A NOVA deve equilibrar iniciativas de auto-organização (bottom-up), que valorizam a diversidade e autonomia das suas UOs, com uma estratégia institucional clara que oriente investimentos estruturantes e parcerias de grande escala. A aproximação a redes europeias, o investimento em métodos de ensino inovadores e plataformas digitais, constituem oportunidades importantes para reforçar a presença internacional da Universidade. Simultaneamente, a cooperação com países de língua portuguesa oferece um caminho promissor para fortalecer laços históricos e culturais, promovendo a internacionalização de forma inclusiva e sustentável. A criação de uma Imprensa Universitária da NOVA fortalece a sua presença internacional da NOVA em todas estas dimensões.

UMA CULTURA NOVA

A NOVA já promove um conjunto relevante de iniciativas culturais, estruturadas desde 2022 através do programa NOVA Cultura. Este programa, criado no contexto das comemorações dos 50 anos da Universidade, cumpre objetivos importantes de mapeamento, divulgação e articulação das atividades culturais dispersas pelas várias unidades orgânicas. Apesar da sua utilidade, o programa permanece essencialmente como uma plataforma de agregação e promoção, funcionando como uma “montra” das iniciativas culturais da comunidade académica.

Entende-se, no entanto, que a cultura na NOVA deve assumir uma maior ambição, estruturada em duas dimensões complementares:

Cultura como dimensão central da missão universitária

A cultura deve ser afirmada como um pilar central da missão da Universidade. Para além da função de fruição e criação artística, a cultura é também uma forma importante de comunicação e participação da universidade na vida pública: através das artes, da literatura, da ciência e da intervenção cívica, a NOVA comunica os seus valores, a sua identidade e a sua visão de futuro. A produção cultural própria — nas suas múltiplas expressões — é simultaneamente um instrumento estratégico de comunicação e uma manifestação autónoma do serviço público universitário.

Promover a cultura significa afirmar a NOVA como um espaço aberto à sociedade, onde o conhecimento, a arte, a ciência e a reflexão crítica se encontram. Significa também reconhecer a cultura como um valor intrínseco da vida universitária, essencial à formação de cidadãos livres, informados e socialmente comprometidos. Um investimento estruturado nesta área reforçará a ligação entre ciência e sociedade, tradição e contemporaneidade, consolidando o papel da NOVA como agente ativo no desenvolvimento social e cultural do país.

Um dos contributos para este objectivo será a criação de uma Incubadora de Inovação e Imaginação Social, que afirmará a missão cultural da NOVA através do apoio à experimentação interdisciplinar e ao desenvolvimento de soluções inovadoras para desafios sociais e culturais.

Criação de espaços físicos para curadoria e programação cultural

Paralelamente, propõe-se que a NOVA desenvolva espaços culturais próprios que lhe permitam exercer uma curadoria ativa da sua programação cultural. Através de parcerias estratégicas com agentes locais, nos diferentes polos universitários, deverão ser identificados espaços e oportunidades para a criação de uma Galeria Cultural NOVA.

Este espaço terá uma programação regular e qualificada, ancorada nos princípios de excelência académica e inovação cultural. Entende-se que este espaço não deve ser concebido como um espaço expositivo genérico ou polivalente, mas sim como um polo de produção, exposição e mediação cultural com identidade própria.

Criação de um Museu da História das Ciências Médicas

Identifica-se, ainda, uma oportunidade concreta para a criação de um Museu da História das Ciências Médicas, a instalar no edifício histórico da atual Faculdade de Ciências Médicas (NMS), no Campo dos Mártires da Pátria. Correspondendo a uma ambição já antiga da NMS e inspirando-se em exemplos internacionais como Paris e Copenhaga, este projeto permitiria preservar e valorizar um património único da medicina em Lisboa, integrando dimensões de investigação, conservação e divulgação científica.

UMA COMUNICAÇÃO DIFERENCIADA E COESA

A comunicação, nas suas vertentes interna e externa, é uma função estratégica essencial para a consolidação da identidade institucional da NOVA e para o reforço da sua coesão. A estrutura da Universidade, marcada pela forte autonomia das suas UOs e, por vezes, por um certo distanciamento em relação às estruturas centrais, levanta desafios à eficácia da comunicação e dificulta a construção de um sentido comum de pertença institucional.

Existe uma perceção generalizada de que a comunicação na Universidade não funciona tão bem quanto poderia. Contribuem para isso fatores como a fragmentação geográfica e funcional das unidades, uma cultura de alguma autossuficiência e a ausência de canais consistentes e organizados que garantam a circulação da informação de forma eficaz, ajustada aos diferentes públicos e às suas necessidades específicas^[4,14] Uma comunicação eficaz requer não apenas clareza e oportunidade, mas também segmentação por públicos-alvo e adequação. É igualmente necessária uma melhor articulação entre a Reitoria e as UOs no que respeita à gestão da comunicação institucional. São frequentes as sobreposições, lacunas ou redundâncias nas comunicações emitidas, e não é clara a lógica que orienta a divulgação de eventos, notícias e iniciativas.

Propõe-se, por isso, a criação de um manual de comunicação da NOVA, enquadrado por uma estratégia global, que defina princípios, canais, níveis de atuação e responsabilidades. Esse manual deve ser suficientemente flexível para acomodar a autonomia das UOs e das Unidades de Investigação da NOVA, mas também assegurar uma imagem coerente, uma linguagem comum e a maximização do impacto da comunicação produzida. A missão e os objetivos dos gabinetes de comunicação da NOVA devem ser revistos à luz dessa estratégia, promovendo uma maior articulação, especialização e eficiência.

A comunicação institucional não deve ser tratada de forma isolada das formas mais especializadas de comunicação, como a comunicação científica, a divulgação da investigação ou a promoção da ciência junto da sociedade. Pelo contrário, a comunicação deve assumir uma abordagem global, integrada e articulada, com ramificações em múltiplas áreas, incluindo a comunicação para estudantes, para parceiros institucionais e para o público em geral. A adoção de estratégias mais proativas de comunicação pode contribuir decisivamente para atrair os melhores estudantes e para captar e reter profissionais altamente qualificados.

Como referido na secção sobre internacionalização, a experiência dos estudantes, especialmente os internacionais, pode ser dificultada pela falta de acessibilidade e atualização da informação institucional. Muitas páginas estão desatualizadas, apenas disponíveis em português, ou contêm links quebrados e caminhos de navegação confusos. A melhoria da

página web da NOVA e a sua harmonização com os sítios de internet das UOs são prioritárias para oferecer uma experiência mais intuitiva, rica e funcional.

No plano externo, a comunicação é igualmente determinante para afirmar a reputação da NOVA como Universidade pública de referência, inovadora, aberta ao mundo e com impacto na sociedade. A articulação de mensagens claras, consistentes e direcionadas aos diferentes públicos — estudantes, parceiros, decisores políticos, sociedade— deve ser sustentada por uma estratégia institucional coerente, que valorize tanto as realizações das UOs como os projetos transversais.

Comunicação interna

A comunicação interna deve ser considerada uma dimensão estratégica, essencial ao funcionamento da Universidade. O seu papel na articulação entre UOs e Reitoria é fundamental para garantir coerência institucional, circulação de conhecimento e colaboração entre áreas. O fortalecimento da comunicação interna é um elemento crítico no reforço do sentido de pertença e identidade da NOVA, podendo ser promovido, por exemplo, através de iniciativas de formação, fortalecimento das equipas e mecanismos de trabalho colaborativo entre UOs.

A gestão do tráfego de e-mails para comunicação interna deve também ser objeto de atenção. O fenómeno do *email overload* tem vindo a ser identificado como um fator de ineficiência organizacional em universidades de todo o mundo ^[50,51]. Numa estimativa grosseira e extrapolando dados de outras instituições, o tempo despendido por mês para o conjunto dos colaboradores da NOVA só a ler emails facilmente ascende a 205 dias de trabalho.

Estes números têm consequências que vão além dos custos operacionais. Está bem documentado que o excesso de emails afeta o bem-estar, aumenta os níveis de stress e compromete a capacidade de atenção e produtividade ^[50,51]. A já discutida modernização administrativa e automação de procedimentos podem ser fatores importantes para reduzir o tráfego de emails.

É, também, fundamental estabelecer critérios claros para o envio de e-mails institucionais, especialmente em massa, promovendo o uso de canais alternativos para diferentes finalidades. Devem ser desenvolvidos ou fortalecidos canais de comunicação complementares, como intranets, newsletters temáticas, murais digitais ou plataformas colaborativas, assegurando uma distribuição mais eficaz, segmentada e funcional da informação. A criação de canais de retorno (*feedback*) regulares e acessíveis é igualmente importante para promover um ambiente institucional mais dialogante e participativo.

A comunicação e a ligação à comunidade

A forma como as Universidades comunicam com os seus públicos transformou-se profundamente na última década. Para além das páginas institucionais e dos meios tradicionais, surgi-

ram novos canais como redes sociais, *newsletters*, *podcasts*, vídeos curtos e interfaces conversacionais com inteligência artificial. A crescente preferência por formatos digitais e o consumo de conteúdos em dispositivos móveis implicam uma mudança na forma como as Universidades devem estruturar a sua presença digital.

Alguns estudos demonstram que muitos estudantes manifestam frustração com os websites institucionais tradicionais e recorrem preferencialmente às redes sociais ou a outras fontes informais para aceder à informação de que necessitam [52]. Esta mudança de atitude exige uma presença ativa, estratégica e adaptativa nos canais digitais mais utilizados. Nos últimos anos a relação dos estudantes com a internet, aplicações e redes sociais alterou-se de forma substancial. Os estudantes deixaram de “ir à internet” para “estar na internet” (from going online to being online) passando a ter uma presença contínua e integrada nos ecossistemas digitais [2,52].

Neste novo contexto, a comunicação institucional deve ser simultaneamente diversificada nos formatos e canais, e coerente na sua narrativa e imagem. A flexibilidade para adaptar a linguagem e os meios aos diferentes públicos é essencial para manter a relevância e reforçar o posicionamento institucional da Universidade. Esta adaptação deve incluir também um rejuvenescimento das equipas de comunicação que permita a aposta em plataformas e narrativas inovadoras.

Paralelamente, a adoção de ferramentas de análise de dados permite afinar as estratégias de comunicação com base em evidência. A monitorização de métricas de envolvimento, padrões de comportamento e preferências de conteúdo permite ajustar as mensagens, segmentar os públicos e selecionar os canais mais eficazes. Este enfoque orientado por dados reforça a capacidade de decisão estratégica e aumenta o impacto da comunicação.

Comunicação de ciência e ciência cidadã

A promoção de uma relação próxima entre a Universidade e a sociedade deve ser uma das prioridades estratégicas da Universidade NOVA de Lisboa para os próximos anos. Esta relação concretiza-se, entre outras dimensões, através da disseminação científica, da ciência cidadã e de uma comunicação institucional eficaz, capaz de envolver a comunidade académica, os cidadãos e os parceiros da Universidade. A participação ativa da sociedade é essencial para reforçar a confiança pública na ciência, fomentar o pensamento crítico e garantir que o conhecimento produzido nas universidades serve efetivamente os cidadãos. A NOVA deve também afirmar-se como fonte de conhecimento relevante para informar políticas públicas e apoiar decisões com base científica e contexto cultural, reforçando o seu papel na construção de sociedades mais informadas e justas.

Na NOVA, a participação pública ativa em atividades de ciência – aquilo que atualmente se designa por ciência cidadã – tem uma expressão bastante desigual entre UOs e é muitas vezes confundida com atividades de divulgação científica (outreach). É fundamental distinguir entre estas duas dimensões,

que, embora complementares, cumprem objetivos distintos. As atividades de divulgação e promoção da ciência são essenciais para aumentar a literacia científica da população, aproximando a sociedade da Universidade e tornando o conhecimento mais acessível. Estas atividades desempenham um papel central no esclarecimento do papel da ciência na sociedade, na valorização da produção de conhecimento baseada em evidência e na luta contra a desinformação. No entanto, a comunicação de ciência deve ser encarada como um processo bidirecional, que não se limita a informar, mas também envolve escuta ativa e diálogo. Este envolvimento da sociedade pode gerar novas questões científicas, reorientar prioridades de investigação e aumentar o impacto e a relevância social da ciência.

Para que esta comunicação seja mais eficaz, é essencial reforçar o trabalho em rede entre os gabinetes de comunicação da NOVA e estabelecer uma articulação mais próxima com as unidades de investigação, onde o conhecimento é gerado. Torna-se igualmente prioritário criar uma publicação online de elevada qualidade, com uma orientação editorial jornalística, que funcione como montra da investigação e da comunidade NOVA – um espaço onde se contem histórias, em texto, áudio ou vídeo, sobre os projetos, os perfis e as descobertas que marcam a vida científica da Universidade. Este investimento sério na comunicação deve também passar por uma presença mais ativa da NOVA no espaço público, incluindo o desenvolvimento de novos formatos de grande audiência em canais abertos, que promovam a ciência feita em Portugal e afirmem a NOVA como uma referência nacional na área da comunicação de ciência.

Por sua vez, a ciência cidadã implica formas mais aprofundadas de participação da comunidade. Envolve frequentemente a participação ativa de cidadãos na recolha, tratamento ou análise de dados científicos, podendo mesmo incluir a co-criação de projetos e a definição de problemas de investigação. Esta abordagem, que constitui um dos pilares da Ciência Aberta promovida pela União Europeia, pela UNESCO e por plataformas como a EU-Citizen Science [53], não só enriquece a investigação contribuindo com perspetivas diversas e contextualizadas, como também reforça a legitimidade da ciência junto da sociedade. A abertura dos processos científicos ao público permite maior escrutínio, maior adesão, partilha de conhecimento e corresponsabilização nos resultados da investigação. O envolvimento dos cidadãos na ciência não deve ser visto como um complemento periférico, mas como parte integrante da missão da NOVA enquanto Universidade pública. A confiança social na ciência e na Universidade depende, em grande medida, da sua capacidade de saber ouvir, da sua abertura, transparência e corresponsabilização. A construção dessa confiança é uma responsabilidade partilhada, que se cultiva com tempo e compromisso.

A NOVA destaca-se no panorama nacional pela sua aposta estratégica em ciência cidadã, com o ITQB e a FCSH a liderarem iniciativas pioneiras e estruturantes nesta área. Estes exemplos demonstram o potencial de uma abordagem ins-

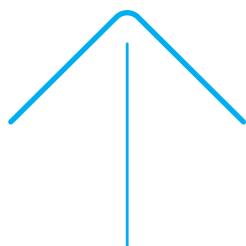
titucional integrada, combinando excelência científica com impacto social.

O plano estratégico da NOVA para 2020–2030 aponta já algumas direções promissoras neste domínio. Por exemplo, importa assegurar que a implementação do projeto Living@NOVA, que propõe transformar os campos universitários em espaços abertos e de partilha de conhecimento com a sociedade. Também o programa NOVA Inovação Social, que promove a transferência de conhecimento com destaque em desafios sociais em articulação com ONGs, municípios e empresas locais, representa uma oportunidade de aprofundar o diálogo entre a Universidade e a sociedade. Estes dois exemplos correspondem a iniciativas com elevado potencial de impacto que carecem ainda de maior desenvolvimento, alargamento de parcerias e integração mais profunda nas estratégias das UOs. A expansão da rede e polos universitários da NOVA, atualmente em fase de planeamento ou início de execução, deve continuar a ser guiada por esta lógica de abertura à comunidade e de valorização do conhecimento.

A NOVA deve institucionalizar uma Rede de Ciência Cidadã, articulando divulgação científica (ex.: Open Day) com projetos participativos (ex.: saúde pública-NMS). Esta abordagem dual, aplicada a domínios como clima (ITQB) ou sustentabilidade urbana (IMS), posicionará a Universidade como líder em ciência aberta e impacto social.

No que diz respeito à comunicação de ciência nas suas mais diversas formas, a NOVA tem uma vantagem comparativa clara que consiste na existência de um curso de mestrado da FCSH e ITQB e na existência de investigadores que lideram internacionalmente a investigação na área da comunicação de ciência. Esta área tem condições para evoluir para um pilar estratégico da Universidade, quer na formação de especialistas nesta área, quer no apoio à definição de uma estratégia institucional, baseada em investigação, que permita à NOVA liderar, a nível nacional e europeu, práticas inovadoras de comunicação científica, nomeadamente em articulação com a ciência cidadã.

Em síntese, a NOVA deve organizar a sua estratégia de comunicação de forma holística, acompanhando a tendência internacional para modelos mais integrados, nos quais diferentes dimensões — como a comunicação interna, institucional, administrativa, científica e de mobilização da comunidade — operam de forma coordenada para reforçar a missão e os valores da Universidade. Este deve ser um princípio orientador da política global de comunicação da NOVA. ●



PILAR IV: RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO

IV.1 Modernizar e otimizar a gestão Universitária

- Reorganizar os serviços administrativos e financeiros da NOVA para evitar redundâncias e promover a especialização.
- Criar um Centro de Serviços Partilhados da NOVA, que agregue funções administrativas comuns, ganhe escala e aumente a eficiência global da gestão.
- Criar uma Unidade de Análise Estratégica e Inteligência Institucional que melhor avalie o desempenho da universidade.
- Desenvolver App NOVA como ponto de acesso unificado para estudantes e restante comunidade académica.
- Criar uma plataforma digital comum para as candidaturas, matrículas e gestão académica.
- Reforçar a profissionalização e especialização da gestão universitária, garantindo melhor alocação de recursos para as missões nucleares: ensino, investigação e inovação.
- Garantir uma gestão eficaz dos espaços e infraestruturas, promovendo racionalização de recursos, sustentabilidade e sinergias com ecossistemas locais.

Modernização da gestão e sustentabilidade institucional

A modernização e otimização dos serviços administrativos e financeiros da NOVA é um passo essencial para garantir uma gestão mais eficiente, transparente e orientada para as necessidades da comunidade. A NOVA, enquanto instituição de referência, deve adotar modelos de gestão que evitem redundâncias, promovam a eficiência e assegurem uma melhor utilização e maior especialização dos seus recursos. Não se trata de um objetivo meramente financeiro, mas sim de um objetivo estratégico e estrutural. Uma Universidade que opera de forma ágil e eficaz melhora a experiência dos seus estudantes, docentes e investigadores, facilita o acesso a financiamento competitivo, a atração dos melhores alunos e assegura que os seus recursos são direcionados para as suas missões centrais de ensino, investigação e inovação.

CENTRO DE SERVIÇOS PARTILHADOS E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Em resultado de alterações legislativas e nomeadamente da adesão ao estatuto fundacional, a NOVA possui uma personalidade

tributária única. No entanto, as suas UOs mantêm autonomia administrativa e financeira e dispõem de serviços próprios, resultando na multiplicação de várias estruturas de suporte que funcionam de modo diferente e muitas vezes desarticulado. De facto, cada uma das nove UOs da Universidade tem os seus próprios serviços administrativos – financeiros, contabilidade, recursos humanos, património, apoio jurídico, entre outros. Esta fragmentação administrativa gera ineficiências, burocracias desnecessárias e uma gestão dispersa, dificultando a harmonização de procedimentos comuns a toda a Universidade. É essencial distinguir entre a autonomia científica e pedagógica, que deve ser preservada e estimulada, e a gestão administrativa, que pode e deve ser organizada de forma mais eficiente para servir melhor toda a comunidade da NOVA.

Deste modo, propõe-se a criação de um Centro de Serviços Partilhados (CSP), que agregue um conjunto de serviços administrativos transversais às diversas UOs. Importa salientar que esta medida não implica a centralização dos serviços na Reitoria. Pelo contrário, trata-se de aproveitar os serviços e de agrupar profissionais atualmente distribuídos pela reitoria e pelas UOs para criar, de raiz, uma estrutura autónoma e especializada, capaz de prestar um serviço de qualidade a toda a Universidade. Esta abordagem permitirá a uniformização de processos administrativos, a melhoria da qualidade e celeridade dos serviços prestados e a eliminação de redundâncias, garantindo uma maior eficácia e agilidade na gestão da Universidade.

Este novo modelo não pretende reduzir a autonomia das UOs naquilo em que ela é verdadeiramente importante e diferenciada. Trata-se de proporcionar um suporte administrativo mais eficiente e especializado, libertando recursos para que as UOs possam focar-se na sua missão científica e pedagógica. Com um centro partilhado, os serviços administrativos passam a operar com maior profissionalização e especialização, promovendo um ambiente de trabalho mais gratificante para os trabalhadores da área técnica e permitindo que cada unidade orgânica beneficie das melhores práticas administrativas e de gestão.

Além da melhoria na gestão financeira e administrativa, os serviços académicos também podem beneficiar de um modelo de maior integração e harmonização. Atualmente, a experiência dos estudantes varia significativamente entre UOs, com diferenças no acesso à informação, nos processos de

candidatura e matrícula e no apoio administrativo prestado. A adoção de uma plataforma digital comum para as candidaturas, matrículas e gestão académica simplificaria o acesso dos estudantes nacionais e internacionais, garantindo uma experiência mais uniforme e intuitiva. Note-se que cada unidade orgânica continuaria a manter a sua estratégia própria de divulgação da oferta formativa, admissão e recrutamento. Trata-se aqui de propor uma porta de entrada única e procedimentos comuns que facilitem o acesso dos estudantes a toda a oferta formativa da NOVA.

Em suma, a criação deste CSP pode trazer vantagens significativas:

- **Padronização de Processos:** Um CSP permite a padronização de processos administrativos e operacionais, garantindo maior consistência e qualidade nos serviços prestados.
- **Eficiência:** Ao centralizar serviços, a Universidade pode reduzir custos operacionais através de economias de escala, aproveitando melhor os recursos disponíveis.
- **Consolidação dos investimentos:** A centralização dos serviços permite a evitar a desperdício e multiplicação de investimentos em tecnologias, consolidando o investimento nas melhores ferramentas que beneficiarão todas as UOs.
- **Melhoria na Qualidade dos Serviços:** Com a centralização, é possível implementar melhores práticas e tecnologias, resultando numa melhoria contínua na qualidade dos serviços oferecidos.
- **Motivação dos Colaboradores:** Um CSP bem estruturado pode contribuir para a satisfação e motivação dos colaboradores, ao proporcionar um ambiente de trabalho mais organizado e com melhores recursos.

A experiência de outras Universidades portuguesas e estrangeiras demonstra que a implementação de serviços partilhados traz benefícios significativos. A Universidade de Lisboa, a Universidade do Porto, a Universidade de Coimbra e diversas instituições europeias já adotaram modelos semelhantes, obtendo ganhos expressivos em eficiência e qualidade dos serviços. De resto, a Universidade Nova de Lisboa é a única Universidade portuguesa que tendo um estatuto fundacional não dispõe de um centro de serviços partilhados.

A transição para um modelo de serviços partilhados deve ser feita de forma gradual, participada e cuidadosamente planeada. Note-se finalmente que a partilha de serviços administrativos comuns não equivale a uma centralização da gestão. Entende-se que as UOs e os seus Diretores devem manter todas as competências necessárias à boa gestão das respetivas UOs, seja por via estatutária, seja por delegação de competências. Isto é, a centralização de serviços administrativos deve coexistir com um modelo de gestão descentralizada da Universidade.

A modernização administrativa da NOVA deve também incluir a digitalização e automação de processos. Muitas das

tarefas atualmente realizadas manualmente poderiam, com vantagem, ser transferidas para sistemas informatizados mais eficientes, reduzindo tempos de resposta, minimizando erros administrativos e libertando os funcionários para tarefas de maior valor e mais gratificantes. A utilização de inteligência artificial e assistentes virtuais (chatbots) para o atendimento a estudantes, bem como plataformas integradas de gestão, tornaria os serviços mais ágeis, melhorando significativamente a experiência dos utilizadores.

Neste contexto, e com base na experiência já existente em UOs como a IMS e a FCT, propõe-se o desenvolvimento de uma “App NOVA” — uma aplicação institucional central que permita integrar, de forma harmonizada, microaplicações (microApps) específicas de cada unidade orgânica UO. Esta App funcionaria como um ponto de acesso unificado para estudantes, docentes e investigadores, oferecendo uma experiência coerente em toda a Universidade, sem comprometer a identidade e especificidade de cada UO. Ao facilitar a interoperabilidade de dados e promover uma navegação integrada, esta solução representaria uma poupança significativa em comparação com o modelo atual, no qual cada unidade desenvolve (ou não) as suas próprias plataformas.

Integrado nesta App, seria criado um assistente virtual inteligente baseado em inteligência artificial generativa (IAG), que combinaria um sistema de interação escrita (chatbot) com um assistente de voz. Este assistente seria alimentado por tecnologias de processamento de linguagem natural (Natural Language Processing, ou NLP) de última geração, permitindo aos utilizadores interagir em linguagem natural.^[14,38]

Este assistente teria uma função dupla: (i) apoio administrativo personalizado, fornecendo orientações, alertas e ajuda prática ao longo de toda a jornada administrativa dos estudantes, docentes e investigadores; e (ii) papel de “guia” académico, acompanhando os estudantes ao longo do seu percurso na NOVA, sugerindo recursos, oportunidades e apoiando na organização da vida académica.

Entre as vantagens deste sistema destacam-se a disponibilidade contínua, a capacidade de comunicar em várias línguas e o acompanhamento simultâneo de múltiplos utilizadores, de forma personalizada. Esta abordagem representa uma evolução significativa face à navegação tradicional em websites institucionais, fragmentados por unidade orgânica, permitindo que toda a relação com a Universidade possa ser feita através de uma interação fluida, centralizada e humanizada^[39].

A modernização da gestão universitária exige uma maior capacidade de análise, planeamento e tomada de decisão baseada em evidência. A NOVA encontra-se numa posição particularmente favorável para liderar neste domínio, beneficiando de competências internas relevantes, nomeadamente IMS e FCT, cuja experiência e conhecimento especializado podem ser determinantes para impulsionar a criação e implementação desta unidade.

Propõe-se, assim, a criação de uma Unidade de Análise Es-

tratégica e Inteligência Institucional na Universidade NOVA de Lisboa. Esta unidade reunirá competências transversais em análise de dados, governação, planeamento e avaliação, com o objetivo de apoiar a Reitoria e as UOs em três domínios fundamentais:

1. Análise de seriações internacionais

Será realizada uma monitorização contínua dos principais rankings universitários (THE, QS, ARWU, Leiden, entre outros), com análise crítica das suas metodologias e impacto. Esta análise permitirá identificar pontos fortes e fracos no desempenho institucional e produzir recomendações práticas a submeter à Reitoria e às UOs. O objetivo não será apenas melhorar posições nos rankings, mas alinhar os indicadores de desempenho com os princípios de qualidade e missão da NOVA.

2. Criação de um repositório de dados institucional

Será desenvolvido um repositório de dados centralizado (data lake) que agregue, de forma estruturada e segura, informação relevante das diferentes UOs e da Reitoria, como por exemplo dados de ensino, investigação, impacto, indicadores de sustentabilidade e gestão. Esta infraestrutura comum permitirá ganhos significativos em eficiência, coerência e cibersegurança, respeitando sempre os perfis de acesso e confidencialidade definidos com as unidades envolvidas.

3. Desenvolvimento de painéis de monitorização inteligentes (*dashboard*) para apoio à decisão

Com base neste repositório de dados, será implementada uma plataforma de análise e visualização interativa (tipo Power BI), suportada por inteligência artificial. Esta ferramenta produzirá relatórios automáticos e personalizados com base em dados reais e atualizados, fornecendo interpretações analíticas (*insights*) relevantes — ou seja, interpretações extraídas dos dados que revelam tendências, padrões ou oportunidades de melhoria — para apoiar a tomada de decisão, tanto a nível da Reitoria como das UOs.

Ao consolidar e otimizar os seus instrumentos e serviços de gestão, a NOVA poderá reduzir a burocracia, melhorar os tempos de resposta, especializar os seus profissionais e proporcionar um serviço mais eficaz e transparente para toda a comunidade académica. Esta abordagem permitirá igualmente recolher e tratar dados com recurso a tecnologia moderna que permita apoiar e fundamentar decisões estratégicas e melhorar o desempenho da NOVA.

Em conclusão, a Universidade NOVA de Lisboa deve assumir uma governação que respeite a sua identidade, conciliando autonomia, participação e eficácia. O desafio não está apenas na definição de novas estruturas, mas no reforço de uma cultura de governação que seja aberta, transparente e participativa. A modernização dos processos, a transformação digi-

tal, a valorização da colegialidade e o reforço da responsabilidade e do escrutínio interno são pilares fundamentais para consolidar a NOVA como uma Universidade de referência, coesa e ambiciosa.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E GESTÃO EFICIENTE

- Implementação de um sistema integrado que associe o plano de atividades ao orçamento, permitindo monitorização de custos e resultados
- Desenvolver uma fórmula transparente e consensual que reflita os princípios da fórmula de financiamento nacional, mas valorize todas as dimensões da missão da NOVA
- Reforçar a captação de fundos competitivos internacionais, explorar oportunidades de internacionalização digital
- Valorizar e reconhecer as diferentes contribuições das UO (ensino, investigação, transferência de conhecimento e impacto) através de indicadores adequados

Portugal apresenta um financiamento público do ensino superior insuficiente, com um investimento de cerca de 0,9% do PIB, abaixo da média da OCDE de 1,1%. A despesa total por estudante representa menos de 70% da média dos países da OCDE [17].

A este subfinanciamento somam-se assimetrias na distribuição das dotações do Orçamento de Estado entre as instituições de ensino superior (IES), resultantes de uma fórmula de financiamento introduzida em 2006. Esta fórmula, inicialmente baseada no número de estudantes, foi aplicada apenas por três anos e depois sujeita a sucessivos ajustes que a desviaram do seu modelo original, criando disparidades injustificadas entre instituições.

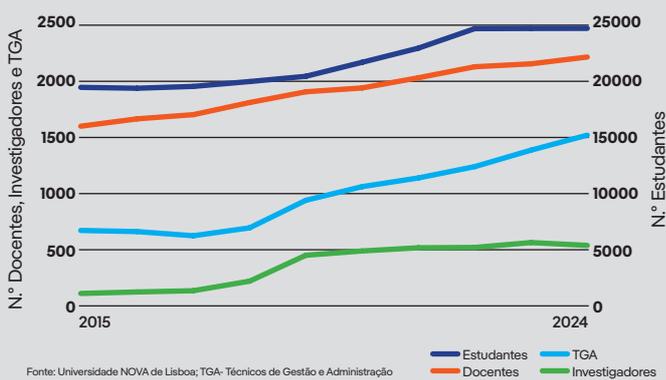
Estas alterações comprometeram a transparência no financiamento das IES e não estabeleceram incentivos adequados para a expansão e diversificação da oferta formativa. Ao contrário do que sucede em vários países europeus, não tem havido igualmente incentivos que valorizem o desempenho das instituições, particularmente na produção científica e na eficiência formativa.

A mais recente revisão deste modelo ocorreu em 2024 (Portaria 101/2024)^[40], procurando corrigir assimetrias acumuladas ao longo do tempo. A nova fórmula de financiamento inclui uma componente de atividade baseada no número de estudantes ponderados por área, uma componente de estabilização baseada no histórico de financiamento e uma componente de desempenho que valoriza indicadores como eficiência formativa e investigação científica. Esta nova fórmula incorpora muitas das sugestões do relatório da OCDE de 2022[17] e aproxima o modelo de financiamento das IES em Portugal de modelos internacionais mais atuais. A inclusão de indicadores de desempenho constitui uma oportunidade para as IES definirem estratégias de desenvolvimento

alinhadas com a sua missão, permitindo simultaneamente a sua diferenciação. Esta componente não foi ainda aplicada à distribuição do Orçamento de Estado para 2025, uma vez que os indicadores não estão definidos e estabilizados. A fórmula prevê ainda um período de transição até 2027, durante o qual os orçamentos serão ajustados progressivamente, devendo igualmente as IES definir os indicadores de desempenho que serão valorizados na futura distribuição do financiamento.

No momento atual, as limitações do financiamento público e a ausência de um modelo adequado que promova o seu crescimento dificultam a concretização do ideal constitucional de um ensino superior tendencialmente gratuito e impedem a replicação de modelos nórdicos de propina zero. Afigura-se, por isso, necessária a repartição dos custos de formação entre contribuintes e beneficiários do ensino superior. Existem alternativas ao modelo atual. A OCDE recomenda a criação de um sistema de propinas diferenciadas por escalões socioeconómicos, garantindo que os estudantes mais carenciados não veem o seu acesso comprometido^[17]. No atual cenário de incerteza política em Portugal, não é claro que opções serão adotadas pelo Governo no futuro próximo. Contudo, a aparente necessidade de reforço do investimento em defesa não permite antever perspectivas otimistas de crescimento significativo do orçamento para o ensino superior. Assim, é necessário desenhar estratégias realistas de forma a colmatar o mais possível este défice orçamental previsto.

Figura 4.
Crescimento da Comunidade Académica da NOVA (2015-2024)



Equilíbrio Orçamental e Estratégia Financeira da NOVA

A NOVA é a quarta maior Universidade portuguesa em número de estudantes^[14], contando atualmente com mais de 25.000 alunos, cerca de 1.260 docentes (ETI), 534 investigadores e 1.509 funcionários de gestão e administração, distribuídos pela Reitoria e pelas nove UOs (Figura 4)^[14]. O orçamento global projetado para 2025 é de ~303,7 milhões de euros, dos quais ~102,5 milhões de euros correspondem a transferências correntes do Orçamento de Estado^[41].

Importa sublinhar que nos últimos anos as transferências do OE têm penalizado de forma particularmente acentuada a NOVA, sendo que em 2024 foram inferiores em cerca de 13 milhões de euros ao montante que seria devido pela aplicação

Figura 5.
Despesas e fontes de financiamento da NOVA em 2024

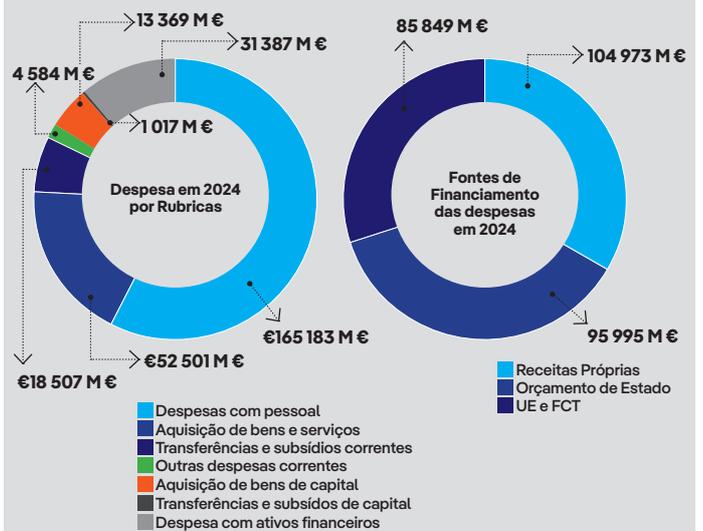


Figura 6.
Receita cobrada líquida 2024

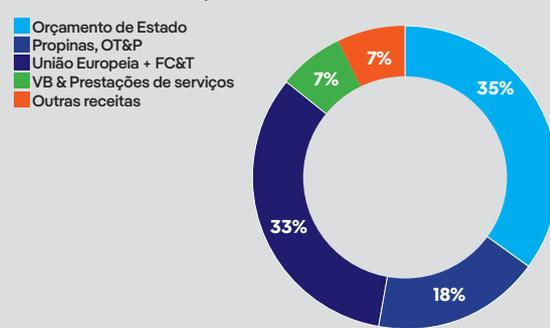
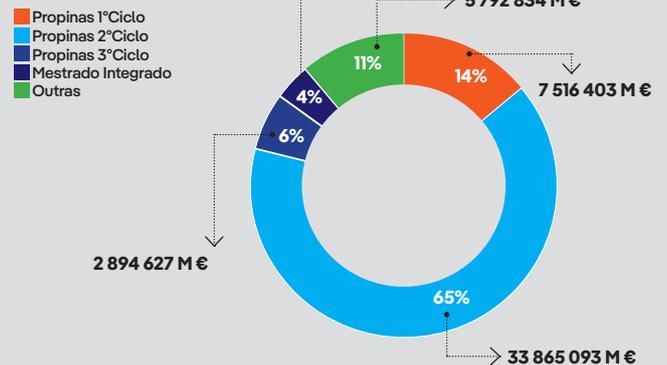


Figura 7.
Receitas Propinas



da fórmula de financiamento de 2006 (Figura 6). A assimetria tem vindo a ser parcialmente corrigida, com a NOVA a receber um valor de ~102,5 milhões de euros nas transferências do Orçamento de Estado para 2025.

Trata-se, naturalmente, de uma medida positiva destinada a corrigir injustiças históricas, mas ainda insuficiente, sendo que a NOVA depende significativamente das receitas próprias para equilibrar o seu orçamento. As propinas representam cerca de 18% dessas receitas, ascendendo a 55,5 milhões de euros no orçamento de 2025 (Figura 7).

Mesmo somando as receitas provenientes das propinas ao financiamento público, o montante total continua a ser insuficiente para cobrir as despesas com salários. Já a receita de 2024 em investigação e desenvolvimento ascendeu a mais de 93 milhões de euros, quase o dobro das receitas com propinas no mesmo ano. No entanto, com exceção de uma parcela de gastos gerais (overheads), a maior parte das receitas da investigação é usada para financiar as atividades dos projetos que lhes deram origem e para reforçar a infraestrutura científica e alguns recursos humanos necessários às respetivas equipas de investigação. Estas observações evidenciam a necessidade de uma gestão criteriosa e responsável dos recursos disponíveis e apontam para a importância de reforçar iniciativas de captação de financiamento externo e diversificar as fontes de financiamento que permitam aumentar as receitas próprias (Figura 7).

O plano de atividades da Universidade e das suas UOs tem sido apresentado de forma desarticulada e dissociada do respetivo orçamento. Esta prática deve ser corrigida e alinhada com as melhores práticas de gestão. Na verdade, torna-se difícil escrutinar o orçamento quando este não está associado a medidas concretas, impossibilitando a monitorização dos custos das ações previstas ou o acompanhamento rigoroso do seu impacto. Propõe-se, assim, uma alteração substancial na elaboração do relatório de atividades e contas, associando a cada medida proposta um custo estimado, o que possibilitará decisões fundamentadas e uma gestão orientada por resultados.

A distribuição interna do orçamento de estado (OE) recebido tem sido um tema divisivo que merece uma discussão alargada, tecnicamente sustentada e que tenha presente as diversas dimensões da missão da NOVA. No respeito pela sua autonomia financeira, as Universidades não estão obrigadas a aplicar diretamente a fórmula usada pelo governo para a distribuição interna do orçamento que recebem do estado. Isto é, as Universidades podem e devem adotar uma estratégia própria e transparente para o fazer. Entende-se, contudo, que na distribuição interna do OE importa garantir dois princípios essenciais: (i) que a distribuição do financiamento não se afasta excessivamente dos princípios que presidem à distribuição do orçamento entre as IES no país e (ii) que são salvaguardadas as áreas do saber e a atividade de todas as UOs que são essenciais à missão da NOVA. Importa ainda ter em conta o custo real da formação dos estudantes que nem

sempre é adequadamente vertido na ponderação do financiamento proposto pelo Governo. A Universidade NOVA é bastante diversa, com UOs que contribuem de formas muito distintas para a sua missão. Algumas destas UO, como a ENSP, o IHMT e o ITQB, teriam suas atividades largamente prejudicadas pela aplicação de uma fórmula baseada apenas no número de estudantes de primeiro e (agora) terceiro ciclo. A inclusão de uma componente de desempenho já prevista na fórmula de financiamento das IES representa uma oportunidade para valorizar os contributos destas UOs que se dedicam mais à formação de 2º e 3º ciclo e às atividades de investigação.

Por outro lado, o facto de algumas UOs receberem atualmente cerca de metade do valor que lhes corresponderia pela fórmula nacional de financiamento de 2024, gera perceções justificadas de injustiça e fragiliza os incentivos à melhoria do desempenho. Esta situação compromete também a capacidade da NOVA para aumentar a sua quota-parte no financiamento público destinado às IES.

A negociação da distribuição orçamental entre UOs, atualmente limitada ao Colégio de Diretores, reflete apenas parcialmente os pressupostos da fórmula do Governo. Este processo tem gerado perceções de falta de transparência, criando tensões internas e não oferece orientações claras sobre incentivos ou práticas que permitam às UO serem recompensadas pelo seu desempenho, seja em número de estudantes ou outros indicadores.

É, por isso, importante iniciar uma discussão interna clara e transparente sobre os critérios de alocação de recursos, garantindo que esta discussão resulte numa maior equidade, previsibilidade e uma afetação orçamental que premeie o desempenho, a qualidade da formação, a produção científica e a capacidade de atração de estudantes. A discussão sobre a distribuição interna do OE não deve ficar limitada ao Colégio de Diretores e os princípios gerais que a orientam devem ser inicialmente discutidos no Conselho Geral, enquanto órgão colegial de governo da Universidade e responsável último pela aprovação do orçamento.

Entende-se que o mecanismo de repartição interna deve contemplar as principais dimensões da fórmula usada pelo governo, podendo incluir desde já uma parcela dedicada aos indicadores de desempenho que já constam da fórmula do governo, mas que só serão aplicados no futuro. Além dos indicadores variáveis associados ao número de estudantes, é importante considerar os custos do ensino e investigação, reconhecendo que a atual ponderação por estudante ajustada à área de estudo não reflete, em alguns casos, os custos reais da formação.

Qualquer modelo de financiamento interno deve ser acompanhado por uma estratégia e um plano de ação claros que justifiquem as opções adotadas, explicitem as necessidades de financiamento para sua concretização e assegurem uma gestão responsável, alinhada com os objetivos institucionais.

Não se defende, naturalmente, uma alteração abrupta do modelo de financiamento interno, o que poderia comprometer a estabilidade de algumas UOs e prejudicar a coesão da Universidade. Contudo, uma vez estabilizada a nova fórmula interna, as UOs deverão definir e apresentar planos de desenvolvimento e estratégias de médio prazo que promovam uma gestão financeiramente sustentável e coerente com essa fórmula, especialmente nas unidades que apresentem maiores desequilíbrios orçamentais.

Planeamento Estratégico e Diversificação de Receitas

A diversificação de receitas será uma prioridade estratégica. Para além das propinas e do financiamento público, a NOVA pode reforçar a captação de fundos competitivos – em especial de origem internacional – estabelecer parcerias estratégicas não apenas com o setor privado, mas também com organismos públicos, instituições culturais (como museus, teatros e fundações), organizações sociais e entidades governamentais, promover uma gestão racional do seu património e potenciar os seus ativos intelectuais. Esta abordagem abrangente às parcerias permite valorizar todas as áreas de conhecimento da Universidade, respeitando a diversidade da sua missão enquanto instituição global. A exploração de oportunidades no domínio da internacionalização digital, como a oferta de cursos online representa também uma via promissora para o crescimento sustentável, ampliando o impacto global da Universidade e gerando novas fontes de receita. Um exemplo de sucesso é a parceria entre a NMS e a Fundação Haddad, que permitiu a formação do Haddad NOVA Medical Innovation Center, que funcionará como uma plataforma de inovação assente na colaboração interdisciplinar, com o objetivo de promover o empreendedorismo e a criação de projetos transformadores na área da saúde.

Na investigação, a NOVA já apresenta resultados muito positivos no acesso a financiamento competitivo europeu[14]. No entanto, é importante criar condições que encorajem a liderança de mais projetos internacionais, especialmente europeus. Isto inclui projetos individuais orientados para a produção de novo conhecimento, como os projetos ERC, e projetos colaborativos envolvendo parcerias com outras instituições científicas ou com o tecido empresarial. As medidas de articulação entre gabinetes de “pré-financiamento” e a criação de um ponto de contacto permanente em Bruxelas podem contribuir de forma significativa para melhorar o desempenho da NOVA neste domínio.

Apesar do seu crescimento nos últimos anos, a ligação a empresas continua subaproveitada. Em algumas áreas, a ligação a empresas ou outros atores económicos e à comunidade FCSH tem-se concentrado na prestação de serviços especializados. Embora essa vertente seja relevante, fica ainda por explorar uma parte significativa do potencial existente. Importa, por isso, fomentar parcerias mais ambiciosas, que se traduzam no desenvolvimento de projetos conjuntos, na criação de tecnologias inovadoras e em processos de cocria-

ção com impacto económico e social. Há, naturalmente, bons exemplos de ligação a empresas dentro da NOVA – como é o caso da FCT NOVA, da NOVA IMS, da SBE – que podem servir de inspiração. Não se trata, naturalmente, de cair no erro de generalizar a toda a Universidade fórmulas de sucesso específicas de determinadas áreas. Trata-se, sobretudo, de alargar e adaptar boas práticas já testadas, sempre que estas possam ser úteis para alcançar objetivos partilhados: aumentar receitas, reforçar a visibilidade, cumprir a missão de serviço público da Universidade e aprofundar a sua ligação à comunidade.

Nesse sentido, escolas como a FCSH, a Escola Nacional de Saúde Pública, a Faculdade de Ciências Médicas, Faculdade de Direito e IHMT podem desempenhar um papel mais ativo na formulação de políticas públicas, cooperação internacional e recomendações setoriais, contribuindo para decisões informadas com base em dados robustos e evidência científica sólida. Áreas como a habitação, a educação, o urbanismo, a justiça, a segurança social ou a coesão territorial exemplificam ilustres domínios onde a investigação em ciências sociais e saúde pública pode ter impacto direto, gerando valor para a sociedade e promovendo novas formas de reconhecimento institucional.

A FCSH poderá ainda aprofundar a sua intervenção na produção cultural, reforçando colaborações com museus e instituições culturais, bem como desenvolver projetos interdisciplinares através do Instituto de Artes e Tecnologias, em parceria com a FCT. Há efetivamente oportunidades promissoras nas intersecções entre arte, design, tecnologia e ciência de dados, que podem gerar projetos inovadores na área da inteligência artificial criativa, ética digital e estética computacional. Domínios em que a escola já se destaca – como património cultural e arquivos digitais – podem também ser consolidados e ampliados através de parcerias com museus, fundações, municípios e entidades governamentais, resultando em fontes alternativas de financiamento, baseadas em prestações de serviço.

Por fim, é essencial que a gestão financeira da NOVA seja pautada pela eficiência, pela responsabilidade e pela transparência. A implementação de processos administrativos mais ágeis, a digitalização dos sistemas de gestão e a adoção de boas práticas na alocação de recursos permitirão uma gestão mais eficaz e alinhada com os objetivos estratégicos da Universidade. O reforço de uma cultura de planeamento e de avaliação de impacto será determinante para garantir que cada investimento contribua claramente para o crescimento sustentável da NOVA nos próximos anos.

SUSTENTABILIDADE, INFRAESTRUTURAS E PATRIMÓNIO

Uma Universidade distribuída

A NOVA é uma Universidade com instalações distribuídas por diversas localizações na região metropolitana de Lisboa. Os planos atualmente em curso pela Reitoria indicam que essa disper-

são geográfica será ainda mais acentuada nos próximos anos, com uma presença relativamente menor no centro de Lisboa e um reforço nos polos exteriores^[44].

Não se ignoram algumas das vantagens deste modelo distribuído, nomeadamente a sua capacidade de ligação a contextos e regiões diversas e a proximidade com comunidades locais. A presença da NOVA em diferentes polos permite uma melhor articulação com as estratégias regionais, promove colaborações interinstitucionais e aproxima a investigação e o ensino superior às dinâmicas económicas e sociais das diferentes áreas metropolitanas de Lisboa. Além disso, pode em teoria, potenciar a especialização dos diversos polos, garantindo uma utilização mais racional dos recursos e uma maior sinergia com os ecossistemas empresariais e científicos locais.

No entanto, esta dispersão também acarreta desafios significativos. O principal é o risco de fragmentação institucional, que pode comprometer a identidade corporativa da Universidade. Este risco é particularmente relevante no caso da NOVA, dada a sua estrutura organizacional e a elevada autonomia das suas UOs. A ausência de uma estratégia de integração eficaz pode levar a um funcionamento desarticulado, dificultando a coordenação entre unidades orgânicas e a construção de um sentimento de pertença à Universidade enquanto instituição coesa.

Como princípio considera-se que o planeamento de novos polos universitários, ou a transformação dos existentes, deve incorporar uma lógica de sustentabilidade não apenas ambiental e social, mas também económica. Este objetivo implica a otimização dos recursos materiais e das infraestruturas, promovendo uma maior articulação entre UOs e a concentração de áreas que possam beneficiar da partilha desses recursos – frequentemente dispendiosos – sempre que tal traga vantagens para o desempenho das missões de ensino, investigação e inovação.

Perante este cenário, importa definir uma estratégia de infraestruturas alinhada com a missão e os objetivos estratégicos da NOVA. As novas infraestruturas devem ser planeadas de acordo com critérios racionais e estratégicos, e não como resposta a oportunidades conjunturais ou em resultado de decisões isoladas. A opção pelos diferentes locais de implantação dos polos universitários deve refletir uma visão integrada da Universidade. O Plano Estratégico 2020-2030 da NOVA prevê a organização das infraestruturas de ensino e investigação segundo um modelo de concentração epistemológica dos saberes. No entanto, na prática, algumas das atuais decisões de dispersão parecem contrariar esta lógica. Um exemplo claro é o caso da NMS, que se encontra distribuída por múltiplos polos, incluindo o Campo dos Mártires da Pátria, Carcavelos, Oeiras e, porventura, futuro Hospital de Todos os Santos. O racional que presidiu à proximidade entre as áreas do Direito, Economia e Ciências Médicas também não é inteiramente claro. Não sendo também claros os ganhos com estas formas de agrupamento físicos, especialmente considerando a baixa partilha de infraestruturas comuns.

Decorridos cinco anos sobre a implementação do Plano Estratégico 2020-2030, impõe-se uma reflexão sobre o que foi

efetivamente alcançado e quais os ajustes necessários para responder aos novos desafios que inevitavelmente se colocam em resultado das alterações que ocorreram na Universidade e no mundo. A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de novas tecnologias de ensino e aprendizagem, e a Inteligência Artificial e a digitalização impõem uma redefinição das infraestruturas universitárias, que devem ir além do património edificado e incluir um forte investimento em infraestruturas digitais (ver secção sobre transformação digital)^{[18][31]}.

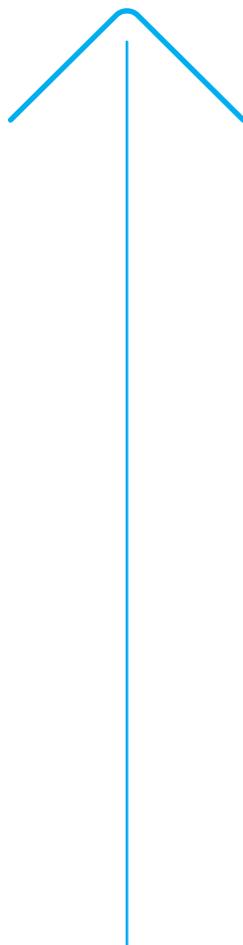
Reconhece-se, naturalmente, a necessidade de modernizar e atualizar os espaços físicos de ensino e investigação, muitos dos quais apresentam deficiências significativas e elevado estado de degradação. O atual Reitor demonstrou um compromisso claro com a modernização do património imobiliário da Universidade, liderando um esforço substancial de planeamento, organização e captação de financiamento para novos polos. Trata-se de iniciativas que devem ter continuidade e ser implementadas de forma ágil e responsável. O investimento previsto no Orçamento de 2025 para aquisição, construção e conservação de edifícios ultrapassa os 50 milhões de euros, incluindo 20 milhões para o Campus NOVA IMS (Campolide), 12 milhões para o edifício da NMS | FCM (Carcavelos) e 6 milhões para a NOVA FCSH (Campolide)^[41]. Trata-se de um investimento significativo, que exige uma execução cuidadosa, especialmente no atual contexto de incerteza política e económica.

Embora seja fundamental honrar os compromissos assumidos, algumas das iniciativas programadas carecem de maior clarificação e eventual ajuste. Há ajustes que podem ser feitos para garantir a construção, organização e gestão dos espaços físicos da Universidade de modo a torná-los “mais verdes” e mais sustentáveis. No âmbito da transformação digital há igualmente medidas que podem ser incorporadas nestes espaços e que são enunciados sumariamente neste plano. As grandes opções de investimento devem ser amplamente discutidas e divulgadas, assegurando que cada projeto responde a objetivos estratégicos bem definidos. Dois exemplos relevantes são o futuro Campus das Ciências da Vida em Oeiras e o Instituto de Artes e Tecnologia em Almada. Trata-se de projetos emblemáticos, com grande potencial interdisciplinar, mas que exigem uma definição mais clara quanto à sua implementação. Por exemplo, que infraestruturas serão partilhadas, que modelos de governação serão adotados, que metas devem ser alcançadas e que indicadores de realização serão usados para medir o seu cumprimento? Importa ainda clarificar os ganhos reais para a Universidade com estes projetos e que medidas estão previstas para assegurar a sua sustentabilidade. Estas e outras questões carecem de uma discussão mais aprofundada e mais participada não com o objetivo de as pôr em causa, mas para melhorar o acompanhamento da sua implementação e para identificar formas de medir o seu sucesso.

As opções globais de crescimento e, porventura, de expansão da Universidade não foram objeto da discussão que seria desejável e necessária para manter a coesão e a adesão da comunidade

às mudanças que decorrem dessa estratégia. Decisões de fundo incluindo a criação de uma nova UO em resultado da integração do Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida (ISPA) foi apresentada ao Conselho Geral – o órgão com o dever estatutário de a autorizar - como um facto, praticamente consumado. O mesmo se poderia dizer da aparente intenção de integrar na NOVA uma escola de Turismo. Trata-se de decisões estruturantes e opções estratégicas que, independentemente do seu mérito, condicionam o futuro da Universidade e que devem ser discutidas e justificadas de forma mais ampla e articulada com a estratégia global da Universidade. A existir uma estratégia de alargamento da NOVA, ela deve ser cuidadosamente discutida e implantada com base em critérios e linhas de orientação claras. Se assim não for, corre-se o risco de se facilitar um alargamento baseado em oportunidades circunstanciais comprometendo, porventura, o crescimento de áreas já existentes ou que poderiam com vantagem ser desenvolvidas e reforçadas na NOVA.

Finalmente em todo o desenvolvimento da infraestrutura da Universidade é importante ter em conta que os modelos de desenvolvimento mais bem adaptados ao século XXI serão aqueles que incluem a flexibilidade e capacidade de adaptação nas suas infraestruturas físicas e digitais ^[42].



IV.2 Impulsionar a Transformação digital e a Sustentabilidade

- Criar uma plataforma institucional de apoio à inovação pedagógica, articulada com o Núcleo de Inovação Pedagógica da NOVA.
- Promover a formação de docentes e as práticas pedagógicas que envolvem novas tecnologias educativas
- Valorizar a criação e partilha de recursos educativos digitais de alta qualidade, com apoio técnico e institucional.
- Dar continuidade a iniciativas baseadas no conceito de campus inteligente nos novos polos da NOVA, integrando tecnologia e arquitetura para ambientes de aprendizagem mais eficientes e colaborativos.
- Desenvolver Centros de Conhecimento Colaborativo que combinem bibliotecas digitais, coworking académico, plataformas de ciência aberta e laboratórios tecnológicos.
- Alinhar infraestruturas com os princípios FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable), garantindo uma gestão moderna e colaborativa do conhecimento científico.
- Promover a ciência aberta na NOVA, incentivando o acesso aberto a publicações e dados científicos.
- Investir na utilização de big data na investigação, com aplicação em áreas emergentes.
- Valorizar a criação de plataformas digitais colaborativas que permitam o trabalho integrado de equipas científicas internacionais.

A transformação digital deve ser um eixo prioritário na estratégia da NOVA para os próximos anos. Mais do que uma mera digitalização de processos, trata-se de uma mudança estrutural na forma como a Universidade opera, ensina, investiga e interage com a sociedade. Este processo implica a modernização da gestão administrativa e financeira, a inovação no ensino e na aprendizagem, o reforço da infraestrutura digital e a integração de tecnologias emergentes na investigação e desenvolvimento científico. A digitalização não pode ser vista apenas como uma resposta à necessidade de eficiência, mas como um instrumento essencial para garantir que a NOVA se mantêm competitiva, relevante e preparada para os desafios do futuro.

INOVAÇÃO NO ENSINO E APRENDIZAGEM DIGITAL

A estratégia de inovação pedagógica e a incorporação de ferramentas digitais no ensino serão provavelmente fatores decisivos para a afirmação da NOVA na próxima década. É tentador e provavelmente útil considerar e analisar estratégias que são

utilizadas noutros países e incorporar a experiência adquirida noutras instituições. Seria, não obstante, um erro transpor e implementar acriticamente na NOVA experiências aplicadas noutros países, sem adaptar metodologias ao contexto português. Os exemplos que se dão nesta e noutras secções, têm por objetivo estimular uma discussão sobre modelos alternativos ou estratégias mais inovadoras. Acrescenta-se ainda que o recurso a métodos digitais não deve nunca substituir o ensino presencial por professores que é uma parte integrante e vital da experiência de ser estudante numa Universidade como a NOVA.

A digitalização do ensino superior não se resume à adoção de plataformas de ensino remoto, envolvendo também a criação de modelos de aprendizagem mais flexíveis, interativos e personalizados. A aprendizagem adaptativa é um dos instrumentos que tem emergido como uma das abordagens mais promissoras para melhorar a experiência dos estudantes e promover trajetos académicos mais individualizados[39,43]. Esta metodologia, baseada em inteligência artificial, ajusta o conteúdo e o ritmo de aprendizagem às necessidades de cada estudante, permitindo um acompanhamento mais eficaz e reduzindo as taxas de insucesso e abandono escolar.

A NOVA tem já muitas das competências internas necessárias para liderar esta transformação. UOs como a IMS e a FCT já trabalham com análise de dados e inteligência artificial, podendo contribuir para o desenvolvimento de plataformas digitais inovadoras. O objetivo não deve ser substituir os métodos pedagógicos tradicionais, mas sim enriquecê-los, proporcionando novas ferramentas que tornem a aprendizagem mais dinâmica e eficaz.

A aposta em modelos híbridos, que combinem ensino presencial e digital, permitirá diversificar a oferta formativa e aumentar a capacidade de captação de estudantes internacionais. Há já várias Universidades de referência, como Stanford^[28,39,40], que exploram este potencial de utilização da realidade virtual para criar experiências imersivas em várias áreas do conhecimento^[44-46]. Entende-se que com um planeamento e roteiro adequados a NOVA pode seguir estes e outros exemplos e explorar formas inovadoras de integrar tecnologia na aprendizagem.

INFRAESTRUTURAS DIGITAIS E ESPAÇOS INTELIGENTES

A transformação digital estender-se-á às infraestruturas físicas da Universidade. Os novos polos da NOVA devem ser desenvolvidos de modo a incorporar o conceito de campus inteligente, onde a tecnologia e os espaços físicos se complementam para criar um ambiente de aprendizagem mais eficiente e colaborativo.

Algumas universidades no mundo estão a adotar modelos inspirados, de forma lata, no conceito de “Centros de Conhecimento Colaborativo” (Scholarly Commons)[47]. Estes espaços

não se limitam à promoção da comunicação aberta da ciência, garantindo o cumprimento dos princípios FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable), mas representam um ecossistema mais amplo de partilha e colaboração, combinando infraestruturas físicas, ambientes digitais e novas formas de interação entre estudantes, docentes, investigadores e tecnologia.

Estes espaços de trabalho colaborativo são projetados para fomentar a interdisciplinaridade, a inovação e a acessibilidade do conhecimento. Tipicamente estes espaços integram bibliotecas digitais, laboratórios tecnológicos, ambientes de trabalho partilhados (coworking) e plataformas interativas de comunicação científica. Não se trata apenas de uma forma de organizar os espaços físicos. Trata-se de uma transformação cultural e metodológica com potencial para promover formas mais dinâmicas de produzir, armazenar, reutilizar e divulgar conhecimento.

A lógica subjacente a este conceito vai além da mera disponibilização de conteúdos em acesso aberto, procurando criar ambientes que facilitem a partilha ativa de conhecimento, a colaboração entre diferentes áreas científicas e o desenvolvimento de soluções inovadoras. As Universidades que adotaram esta abordagem, como Stanford, Harvard ou a Universidade de Melbourne, integram nestes espaços infraestruturas flexíveis que incentivam não só a troca de ideias entre pares, mas também a experimentação, a cocriação e a integração de novas tecnologias na investigação e no ensino[47-49].

Constata-se frequentemente que desde o planeamento até à sua utilização muitos campus e infraestruturas se tornam obsoletos ou pouco ajustados. Esta obsolescência é especialmente pronunciada no caso das infraestruturas digitais que se estão a desenvolver a um ritmo sem precedentes. Não podendo antecipar tudo, as Universidades e em particular a NOVA devem estar preparadas e incluir na arquitetura dos seus espaços a flexibilidade que lhes permita acomodarem e justarem-se à evolução da ciência, da tecnologia e das formas como elas são comunicadas e utilizadas.

Não sendo objetivo desta proposta reconfigurar de forma disruptiva o que está já em fase de implementação, ela pode contribuir para incluir elementos inovadores na utilização e cultura destes espaços e campus, nos casos em que não existam. Estes elementos têm como objetivo promover uma maior interação entre estudantes e investigadores de diferentes áreas, tornando os espaços físicos mais adaptáveis às novas realidades de ensino e investigação e incentivando uma cultura de partilha de dados e recursos. Um Centro de Conhecimento Colaborativo na NOVA poderia, por exemplo, incluir ambientes híbridos onde ferramentas digitais como inteligência artificial, realidade virtual e aprendizagem adaptativa se conjugam com o espaço físico, promovendo metodologias inovadoras de ensino e investigação.

Adotar esta abordagem significa criar espaços de trabalho interligados, onde o ensino, a investigação e a inovação acontecem de forma integrada, cruzando dados, metodologias e

disciplinas. Repete-se que estes espaços não substituem os modelos tradicionais de ensino e investigação, mas complementam-nos, tornando-os mais dinâmicos, eficientes e acessíveis. Trata-se, essencialmente, de garantir que o ambiente na Universidade evolui para responder aos desafios contemporâneos, sem perder, naturalmente, a identidade e os valores da própria Universidade.

A implementação de sistemas de gestão inteligente do campus, baseados em recolha de dados com sensores (big data) e inteligência artificial, permitirá melhorar a utilização dos espaços, otimizar os consumos energéticos e garantir uma melhor experiência para toda a comunidade académica. Estes sistemas já são utilizados em várias universidades e contribuem para uma gestão mais sustentável e eficiente dos recursos.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA INVESTIGAÇÃO

A digitalização da investigação pode ser outro eixo fundamental da estratégia da NOVA. O crescimento exponencial da produção científica exige novas abordagens para o tratamento, partilha e disseminação do conhecimento. O acesso aberto a publicações e dados científicos deve ser incentivado, garantindo que quem investiga na NOVA contribua para um ecossistema global de ciência aberta, aumentando a visibilidade internacional da produção científica da Universidade.

Além disso, a utilização de big data e inteligência artificial na investigação pode acelerar descobertas e permitir novas abordagens em áreas emergentes. O Nova Institute for Medical Systems Biology (NIMSB), por exemplo, pode contribuir para, e tirar partido destas tecnologias para analisar grandes bases de dados biomédicos e desenvolver soluções inovadoras em medicina de precisão. A criação de plataformas digitais colaborativas, permitindo que equipas de diferentes partes do mundo trabalhem de forma integrada, é, como foi já referido, um importante elemento de transformação da NOVA.

São várias as Universidades que já implementaram infraestruturas digitais que facilitam a partilha de dados científicos e o trabalho remoto em projetos interinstitucionais de grande escala. A NOVA pode também reforçar este tipo de iniciativas, promovendo parcerias internacionais e garantindo que a investigação desenvolvida na Universidade beneficia das mais avançadas ferramentas digitais disponíveis.

Por fim, a transformação digital não pode ser vista apenas como um desafio técnico, mas como uma mudança cultural, onde a tecnologia é utilizada para reforçar a missão da Universidade, melhorar a experiência dos estudantes e docentes, e promover a inovação científica. A modernização da gestão administrativa, a adoção de novas metodologias de ensino, a digitalização das infraestruturas e o reforço das ferramentas digitais na investigação são passos fundamentais para garantir que a Universidade continua a evoluir e a responder às exigências de um mundo em rápida transformação.

Este processo deve ser conduzido de forma participativa,

envolvendo toda a comunidade académica e as diferentes UOs garantindo que a digitalização não seja um fim em si mesma, mas um meio para fortalecer a estratégia da Universidade. A aposta na tecnologia deve ser feita de forma estratégica, progressiva e equilibrada, combinando inovação e eficiência com a preservação dos valores fundamentais do ensino superior. Com uma visão clara e uma implementação cuidadosa, a NOVA poderá posicionar-se como um modelo de referência na era digital.

SUSTENTABILIDADE

Sustentabilidade e compromisso com o futuro

A NOVA é já uma Universidade Líder em Portugal no seu compromisso com a sustentabilidade. Esse papel de liderança deve ser reforçado e assumido como um princípio estruturante da ação da Universidade NOVA de Lisboa, não apenas enquanto responsabilidade ambiental, mas como um compromisso abrangente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas. Esta abordagem implica integrar a sustentabilidade em todas as dimensões da vida da Universidade — ensino, investigação, governação, gestão de recursos, infraestruturas e ligação à sociedade — promovendo uma cultura institucional que valorize a equidade intergeracional, a justiça social e a responsabilidade ambiental.

A NOVA dispõe já de uma política de sustentabilidade e de um plano de ação transversal que importa aprofundar, sistematizar e quantificar. Propõe-se o aprofundamento de uma Estratégia Institucional de Sustentabilidade com metas ambiciosas, prazos definidos e mecanismos robustos de monitorização e prestação de contas. Esta estratégia deve enquadrar-se nos 17 ODS, assegurando a sua incorporação nas atividades das unidades orgânicas, centros de investigação e plataformas interdisciplinares. A nova deve ainda promover uma cultura que incentive os membros da sua comunidade a adotarem práticas sustentáveis

Entre os eixos prioritários incluem-se:

- Eficiência energética e descarbonização das infraestruturas, com metas de redução de consumo e aposta em fontes renováveis;
- Mobilidade sustentável, através da promoção de transportes partilhados, planos de mobilidade ativa e incentivos à redução da pegada de carbono individual;
- Economia circular, com políticas de compras sustentáveis, reutilização de materiais, redução do uso de plásticos nos laboratórios, e redução do desperdício;
- Digitalização verde, promovendo uma forte redução do uso do papel, adoção de processos administrativos e académicos mais ágeis e menos intensivos em recursos físicos;
- Educação para a sustentabilidade, assegurando que todos os ciclos de estudo integram competências para a cidadania global, literacia climática e responsabilidade social;
- Investigação orientada para os ODS, apoiando projetos que

contribuam para soluções sustentáveis nos domínios social, ambiental, económico e tecnológico;

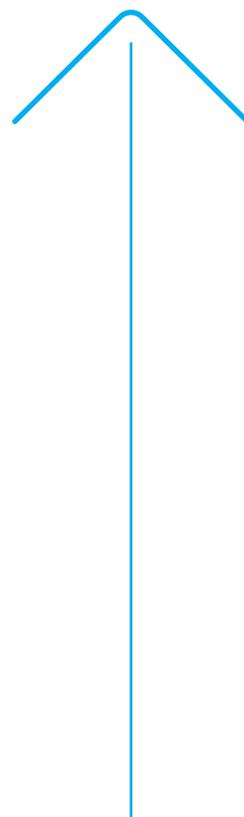
- Inovação social e tecnológica sustentável, mobilizando conhecimento transdisciplinar para responder a desafios concretos das comunidades;

- Inclusão e equidade, garantindo o acesso justo a oportunidades e recursos.

Propõe-se ainda que a plataforma NOVA 4 The Globe seja reforçada como estrutura central de coordenação e articulação das iniciativas relacionadas com os ODS, funcionando como observatório, catalisador e espaço de partilha de boas práticas dentro e fora da NOVA.

A Universidade deve também reforçar a sua participação e liderança em redes internacionais de ensino superior sustentável em que já participa como a SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK – SDSN, ou GREENMETRIC, reforçando o intercâmbio de práticas e o reafirmando compromisso público da NOVA com a sustentabilidade

A sustentabilidade não deve ser um departamento ou núcleo dentro da Universidade, mas um compromisso transversal e mensurável, com reflexo nas opções pedagógicas, na governação, nos investimentos em infraestruturas, na investigação desenvolvida e nas práticas quotidianas da comunidade da Universidade. Esta é uma dimensão estratégica que reforça a relevância social da NOVA, potencia a sua atratividade internacional e concretiza o seu papel como agente na construção de um futuro mais sustentável. 🌍



REFERÊNCIAS

1. Antonio Teodoro. (2002). *As Políticas de Educação em Discurso Directo (1955-1995)* (I. de I. Educacional, Ed.).
2. Amaral, A., Nazaré, H., Mourato, J., Sarrico, C., Serra, J. C., Redondo, J., Cabilhas, A. G., & Rodrigues, J. (2023). *Relatório da Comissão Independente de Avaliação do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior*.
3. Diário da República (2025), Educação Ciência e Inovação - Conselho Nacional de Educação. *Parecer sobre o Projeto de Proposta de Lei n.º XX/2024 relativo à revisão e atualização do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES)*. Parecer n.º 3/2025, de 13 de fevereiro. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/parecer/3-2025-907287369>
4. Norton, B., Kovačević, M., Mendel, M., Havelka, O., & Claeys-Kulik, A.-L. (2024). *NOVA University of Lisbon - Evaluation Report*. <https://www.iep-qaq.org/downloads/publications/nova%20university%20lisbon%20final%20report.pdf>
5. Claeys-Kulik, A.-L., Ekman, T., Jørgensen, & Stöber, H. (2019). Diversity, Equity and Inclusion in European Higher Education Institutions - Results from the invited project. *European University Association*. <https://www.eua.eu/publications/reports/diversity-equity-and-inclusion-in-european-higher-education-institutions-results-from-the-invited-project.html>
6. OECD. (2024). *Education at a Glance 2024*. *Education at a Glance*. <https://doi.org/10.1787/a295a666-en>
7. Association, E. U. (2021). *Universities without Walls: A Vision for 2030*. <https://www.eua.eu/publications/positions/universities-without-walls-eua-s-vision-for-europe-s-universities-in-2030.html>
8. Diário da República, (2024). Universidade Nova de Lisboa – Reitoria. *NOVA - Despacho Assedio*. Despacho n.º 3658/2024. https://www.unl.pt/wp-content/uploads/2024/07/despacho_3658_2024_aprova_o_codigo_de_conduta_para_a_prevencao_e_combate_ao_assedio_e_discriminacao_da_unl.pdf
9. *Relatório da Comissão para o Acompanhamento da Implementação das Estratégias de Prevenção da Prática de Assédio nas Instituições de Ensino Superior*. (2024). <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNDExMAYAdBPezGUAAAA%3d>
10. DGES. (2019). *Requalificação e Construção de Residências para Estudantes do Ensino Superior 2018-2030*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/documento?i=requalificacao-e-construcao-de-residencias-para-estudantes-do-ensino-superior-2018-2030>
11. NOVA University. (n.d.). *UNL - Alojamento*. Retrieved 2025, from <https://sas.unl.pt/alojamento/>
12. PRR. (2022). *REQUALIFICAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE RESIDÊNCIAS PARA ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR 2022-2026*. https://pnaes.pt/wp-content/uploads/2023/09/Brochura_PNAES_o82023.pdf
13. PRR: *Programa ALISU (Alojamento estudantil a custos acessíveis)*. (n.d.). Retrieved 2025, from <https://recuperarportugal.gov.pt/prr-resiliencia/habitacao/re-co2-io6-alojamento-estudantil-a-custos-acessiveis/>
14. *Universidade Nova de Lisboa - Relatório de Atividades e Contas 2024*. (2024).
15. Association, E. U. (2022). *Building the Foundation of Research: A Vision for the Future of Doctoral Education in Europe*. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.eua.eu/downloads/publications/web_cde_position%20paper_june%202022_fin2.pdf](https://www.eua.eu/downloads/publications/web_cde_position%20paper_june%202022_fin2.pdf)
16. Association, E. U. (2010). *European Universities' Achievements since 2005 in implementing the Salzburg Principles*. <https://www.eua.eu/publications/positions/salzburg-ii-recommendations.html>
17. OECD. (2022). *Resourcing Higher Education in Portugal*. *Higher Education*. <https://doi.org/10.1787/a91a175e-en>
18. Buckner, E., Denenberg, J., Gelashvili, M., Kontelli, M., Kontelli, M., Rodriguez, A. M., Wang, L., & Zhang, Y. (2022). The Internationalization of Higher Education in the Wake of COVID-19: A Rigorous Review of the Literature on Short-Term Impacts. *CIHE Perspectives*. www.bc.edu/cihe
19. *EUTOPIA - University Alliance*. (n.d.). Retrieved 2025, from <https://eutopia-university.eu/>
20. Lorsch, J. R., Tabak, L. A., & Bertagnolli, M. M. (2024). Applied research won't flourish without basic science. *ELife*,

- 13, e102368. <https://doi.org/10.7554/elife.102368>
21. UCLA Technology Development Group. (n.d.). Retrieved 2025, from <https://tdg.ucla.edu/>
22. KI Innovations Karolinska Institutet. (n.d.). Retrieved 2025, from <https://karolinskainnovations.ki.se/>
23. AGREEMENT ON REFORMING RESEARCH ASSESSMENT (COARA). (2022). <https://coara.eu/agreement/the-agreement-full-text/>
24. Barbour, G., Bruce, R., Curry, S., Stern, B., King, S., & Lawrence, R. (2024). DORA: Guidance on the responsible use of quantitative indicators in research assessment (D. R. A. M. T. Force, Ed.). <http://doi.org/10.5281/zenodo.1097644>
25. Hicks, D., Wouters, P., Waltman, L., Rijcke, S. de, & Rafols, I. (2015). MANIFESTO DE LEIDEN SOBRE MÉTRICAS DE PESQUISA (L. M. for R. metrics, Ed.). <https://www.leidenmanifesto.org/>
26. O'Neill, O. (2015). Integrity and Quality in Universities: Accountability, Excellence and Success. *Humanities*, 4(1), 109–117. <https://doi.org/10.3390/h4010109>
27. Garfield, E. (2006). The History and Meaning of the Journal Impact Factor. *JAMA*, 295(1), 90–93. <https://doi.org/10.1001/jama.295.1.90>
28. Cowgill, B., Davis, J. M. V., Montagnes, B. P., Perkowski, P., & Hammer, B. (2023). How to Design an Internal Talent Marketplace Align company needs and employee preferences. *Harvard Business Review*.
29. UNL: Evaluation of the hybrid work regime implemented. (n.d.). 2023. Retrieved 2025, from <https://www.unl.pt/projects/nova/nova-university-lisbons-evaluation-of-the-hybrid-work-regime-implemented-in-december-2021/>
30. Shanghai Ranking. (n.d.). Retrieved 2025, from <https://www.shanghairanking.com/>
31. THE: Times Higher Education. (n.d.). Retrieved 2025, from <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>
32. QS World University Rankings. (n.d.). Retrieved 2025, from <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings>
33. Innovation, E. C. D.-G. for R. and. (2023). *Integration of social sciences and humanities in horizon 2020*. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/075642>
34. CAIRNE: A European Vision for AI. (n.d.). Retrieved 2025, from <https://cairne.eu/vision/>
35. Despot, I., Lebeda, I. L., & Tomašević, N. (2015). “Freemium” business models in publishing. New packaging for the needs of readers in the digital age. *Libellarium: Journal for the Research of Writing, Books, and Cultural Heritage Institutions*, 8(1), 81–89. <https://doi.org/10.15291/libellarium.v8i1.216>
36. Transcript Verlag. (n.d.). Retrieved 2025, from <https://www.transcript-publishing.com/costs-and-financing>
37. Open Book Publishers. (n.d.). Retrieved 2025, from <https://www.openbookpublishers.com/>
38. Ghassemi, M., Birhane, A., Bilal, M., Kankaria, S., Malone, C., Mollick, E., & Tustumi, F. (2023). ChatGPT one year on: who is using it, how and why? *Nature*, 624(7990), 39–41. <https://doi.org/10.1038/d41586-023-03798-6>
39. Henke, J. (2024). Navigating the AI era: university communication strategies and perspectives on generative AI tools. *Journal of Science Communication*, 23(03). <https://doi.org/10.22323/2.23030205>
40. Portaria 101/2024 (2024). *Portaria 101/2024: FINANÇAS E CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/101-2024-85215460>
41. NOVA - PROJETO DE ORÇAMENTO 2025 (Fonte: Reitoria UNL). (2025).
42. Ávila, L. V., Beuron, T. A., Brandli, L. L., Damke, L. I., Pereira, R. S., & Klein, L. L. (2019). Barriers to innovation and sustainability in universities: an international comparison. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(5), 805–821. <https://doi.org/10.1108/ijshe-02-2019-0067>
43. Onesi-Ozigagun, O., Ololade, Y. J., Eyo-Udo, N. L., & Ogundipe, D. O. (2024). REVOLUTIONIZING EDUCATION THROUGH AI: A COMPREHENSIVE REVIEW OF ENHANCING LEARNING EXPERIENCES. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(4), 589–607. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1011>
44. Han, E., & Bailenson, J. N. (2024). Lessons for/in virtual classrooms: designing a model for classrooms inside virtual reality. *Communication Education*, 73(2), 234–243. <https://doi.org/10.1080/03634523.2024.2312879>

45. *Hybrid Learning: The Future of Education.* (2025). <https://techresearchonline.com/blog/hybrid-learning-future-of-education/>

46. *Stanford Report: The innovative classroom.* (2021). https://news.stanford.edu/stories/2021/11/new-class-among-first-taught-entirely-virtual-reality?utm_source=chatgpt.com

47. Martone, M., & Aghazarian, M. (2019). The Scholarly Commons. *The Serials Librarian*, 76(1-4), 220-224. <https://doi.org/10.1080/0361526x.2019.1587699>

48. Melbourne, U. of. (2020). *Scholarly Information Futures 2020-2025.*

49. University, H. (n.d.). *Harvard Crimson Workspace.* Retrieved 2025, from <https://crimsonworkspace.harvard.edu/>

50. Gallo, A. (2012). Stop email overload. *Harvard Business Review.* <https://hbr.org/2012/02/stop-email-overload-1>

51. Plummer, M. (2019). How to Spend Way Less Time on Email Every Day. *Time Management - Harvard Business Review.* <https://hbr.org/2019/01/how-to-spend-way-less-time-on-email-every-day>

52. Amaral, I., & Santos, S. (2020). SOCIAL NETWORKS AND INSTITUTIONAL COMMUNICATION: THE CASE OF PORTUGUESE UNIVERSITIES. *Revista Prisma Social.* <https://revista-prismasocial.es/article/view/3371>

53. UNESCO. (2021). *UNESCO Recommendation on Open Science.* <https://doi.org/10.54677/mnmh8546>

