



# Programa de Ação - Juntos 2026-2030

## Duília de Mello

Candidatura a Reitora

---

Universidade NOVA de Lisboa

Maio 2025



## ÍNDICE

<b>Seção 1 - Apresentação da candidatura</b>	4
1.1 Candidatura ao cargo de Reitora da Universidade NOVA de Lisboa	4
1.2 Excelência Acadêmica e Trajetória Científica	4
1.3 Liderança Estratégica e Gestão Acadêmica	5
1.4 Compromisso com Inclusão e Comunidade	6
1.5 Adaptabilidade	7
1.6 Excelência no Ensino e Promoção da Pesquisa	7
1.7 Gestão Financeira e Infraestrutura	8
1.8 Captação de Recursos e Engajamento de Ex-Alunos	8
1.9 Interfaces Institucionais e Presença Pública	10
1.10 Considerações Finais da Apresentação	10
<b>Seção 2 - Plano Estratégico</b>	12
<b>2.1 Excelência acadêmica e Pesquisa Inovadora (PILAR 1)</b>	14
2.1.1. Excelência no Ensino e Aprendizagem	14
2.1.2. Pesquisa de Ponta e Interdisciplinaridade	14
2.1.3. Impacto Social e Transferência de Conhecimento	15
2.1.4. Monitorização e Avaliação da Qualidade	16
2.1.5. Estratégia para Atração e Retenção de Talentos acadêmicos de Excelência	17
2.1.5.1. Criação de Condições Atraentes e Competitivas	17
2.1.5.2. Criação de Cátedras e Programas de Excelência	18
2.1.5.3. Ambientes de Trabalho Estimulantes e Colaborativos	18

	3
2.1.5.4. Integração com a Comunidade acadêmica e Local	19
2.1.5.5. Investimento em Desenvolvimento de Carreira	19
<b>2.2 Inclusão, Diversidade e Impacto Social (Pilar 2)</b>	21
2.2.1 Inclusão Acadêmica e Equidade no Acesso	21
2.2.2 Parcerias Locais e Impacto Comunitário	21
2.2.3 Cooperação Internacional como Caminho para a Diversidade	22
<b>2.3 Sustentabilidade e Internacionalização (Pilar 3)</b>	24
2.3.1. Infraestrutura Sustentável e Tecnológica	24
2.3.2. Sustentabilidade Financeira e Diversificação de Receitas	24
2.3.3. Internacionalização Acadêmica e Institucional	25
2.3.4. Empregabilidade Global e Competências para o Século XXI	25

## Seção 1 - Apresentação da Candidatura

### 1.1 Candidatura ao cargo de Reitora da Universidade NOVA de Lisboa

Meu interesse na posição de Reitora da Universidade NOVA de Lisboa vai muito além de uma progressão na minha carreira; trata-se de um compromisso genuíno com a missão de elevar a instituição a novos patamares de excelência. Como líder acadêmica de destaque, com mais de 25 anos de experiência no ensino superior internacional, estratégia institucional e promoção da excelência inclusiva, estou profundamente motivada pela oportunidade de fortalecer o legado distinto e a comunidade vibrante da Universidade.

Acredito firmemente que, **juntos**, podemos fortalecer ainda mais a posição da Universidade NOVA de Lisboa como uma das principais instituições do espaço lusófono — conectada, inovadora e comprometida com a excelência acadêmica e o impacto social.

### 1.2 Excelência Acadêmica e Trajetória Científica

Minha trajetória científica tem origem sólida na educação pública de excelência do Brasil. Sou bacharel em Astronomia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), mestre em Astrofísica pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), e doutora em Astronomia pela Universidade de São Paulo (USP) — três instituições públicas de referência na ciência latino-americana. Complementando minha formação, obtive também um mestrado pela University of Alabama, nos Estados Unidos.

Iniciei minha carreira com pós-doutorados no Observatório Interamericano de Cerro Tololo, no Chile, e no Observatório Nacional, no Brasil. Em seguida, fui selecionada como pós-doutoranda do corpo científico do Space Telescope Science Institute (STScI/NASA), sediado na Universidade Johns Hopkins — uma das universidades que mais investem em pesquisa nos EUA. Nesse ambiente de excelência, desenvolvi competências de liderança científica em colaborações internacionais de grande escala.

Na Europa, fui Professora Assistente na Universidade de Chalmers e pesquisadora no Onsala Space Observatory, na Suécia. Posteriormente, atuei como cientista da NASA no Goddard Space Flight Center, liderando projetos estratégicos do Telescópio Espacial Hubble, incluindo o estudo da imagem mais profunda do universo já registrada. Desde

então, venho desenvolvendo uma carreira acadêmica sólida na **Catholic University of America (CUA)**, em Washington, D.C., onde fui promovida a professora titular — a primeira mulher a ocupar essa posição no Departamento de Física.

Minha produção científica inclui mais de **220 publicações e 18.000 citações**, com contribuições centrais nas áreas de evolução de galáxias e astronomia ultravioleta. Fui eleita representante dos Estados Unidos na União Astronômica Internacional pela Sociedade Astronômica Americana, indicada para o Conselho Nacional de Ciência, e participo ativamente de associações científicas internacionais. Tenho orgulho de ter orientado dezenas de estudantes de graduação e pós-graduação, contribuindo para a formação de uma nova geração diversa e qualificada de cientistas.

Minha vivência em instituições públicas e privadas, em centros de pesquisa de grande porte e ambientes mais compactos, moldou uma visão ampla, adaptável e inovadora da ciência e da educação superior — uma perspectiva que me acompanha até hoje em todas as frentes em que atuo.

### **1.3 Liderança Estratégica e Gestão Acadêmica**

Minha atuação na gestão universitária é marcada por uma liderança estratégica, voltada à inovação, internacionalização e excelência institucional. Desde 2016, venho ocupando cargos de alta responsabilidade na Catholic University of America. Primeiro como Vice-Reitora e Decana de Avaliação, liderando os processos de acreditação institucional com a Middle States Commission on Higher Education — um exercício de gestão transversal que envolveu mais de 100 membros da comunidade universitária e consolidou práticas de autoavaliação e melhoria contínua.

Em 2019, assumi a Vice-Reitoria para Estratégias Globais, com o desafio de reposicionar a universidade no cenário internacional. Nessa função, ampliei parcerias em quatro continentes, lancei programas inovadores de mobilidade acadêmica e desenvolvi redes de colaboração científica que fortaleceram a presença global da CUA. Também reestruturei o setor internacional, recrutando e supervisionando lideranças-chave como os diretores do Centro de Roma, do Programa Intensivo de Inglês e da Biblioteca Oliveira Lima.

Atualmente, como Diretora Executiva da maior biblioteca luso-brasileira nos EUA, coordeno projetos de preservação, digitalização e difusão do acervo, tendo mobilizado mais de um milhão de dólares em recursos públicos e privados. Organizo eventos em parceria com embaixadas, fundações e centros culturais, promovendo o legado

histórico da biblioteca no Brasil, nos EUA e também junto à Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) e à Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD). Além disso, co-fundei o Instituto de Estudos Latino-Americanos e Ibéricos (ILAIS), que articula ensino, pesquisa e diplomacia acadêmica em parceria com instituições internacionais.

Minha abordagem é integradora: combino visão estratégica com liderança prática, sensível às pessoas e orientada por resultados. A experiência acumulada na condução de processos complexos — da acreditação institucional à transformação digital de uma biblioteca histórica e à expansão internacional de uma universidade americana — será mobilizada com energia e convicção para contribuir com os desafios e ambições da NOVA.

## **1.4 Compromisso com Inclusão e Comunidade**

Ao longo da minha carreira, priorizei a criação de ambientes inclusivos que capacitem os indivíduos a prosperar. Liderei esforços para estabelecer a universidade como a primeira *Hispanic Serving Institution* (HSI) de Washington, D.C., aumentando a população de estudantes hispânicos de 13,8% em 2019 para 23,2% atualmente, aproximando-nos do limiar de 25% necessário para a designação de HSI. Desde 2019, também aumentamos a população de estudantes internacionais de pós-graduação em 27%, ampliando ainda mais a diversidade do nosso campus. Em 2024, ultrapassamos a marca de 11% de estudantes internacionais, reforçando nosso compromisso com a internacionalização da universidade e a construção de um ambiente acadêmico global.

Esses esforços refletem nosso compromisso com a criação de caminhos para estudantes sub-representados, a construção de parcerias comunitárias e o fortalecimento de uma cultura universitária que reflete a diversidade da sociedade. Defendi um programa de bolsas de estudo e apoio financeiro para estudantes de primeira geração e grupos sub-representados. Os programas que implementei na CUA permitiram que alunos talentosos acessassem o ensino superior e tivessem sucesso em um ambiente global. Além disso, tenho mentorado mulheres e grupos sub-representados nas áreas STEM, promovendo caminhos para o sucesso na academia e além dela.

O compromisso da Universidade NOVA com a inclusão ressoa profundamente em mim. Tendo vivido e trabalhado em quatro países, considero-me uma cidadã global e sou experiente em navegar por contextos culturais e institucionais diversos. Minha função de supervisão do Centro de Roma, na Itália, demonstra minha capacidade de

liderar programas que conectam culturas e proporcionam experiências internacionais transformadoras para os estudantes. Essas experiências me capacitaram a fomentar uma comunidade acolhedora, colaborativa e inclusiva, que honra a tradição enquanto abraça a inovação.

## **1.5 Adaptabilidade**

Embora eu ainda não tenha atuado dentro de uma universidade portuguesa, estou confiante de que minha adaptabilidade, abordagem colaborativa e capacidade de aprendizado rápido me permitirão prosperar nesse ambiente. Valorizo o trabalho em equipe e estou comprometida em trabalhar de perto com os professores, funcionários, estudantes e ex-alunos para manter e aprimorar as tradições únicas da Universidade NOVA de Lisboa. Reconheço a importância de compreender a estrutura de governança da Universidade, seu rico patrimônio e seu papel dentro do sistema de ensino superior Português, e estou ansiosa para me envolver plenamente nesses aspectos.

Minha formação diversificada como líder acadêmica e cidadã global me permite trazer novas perspectivas, respeitando ao mesmo tempo a rica história e tradições da Universidade. Estou entusiasmada com a oportunidade de contribuir para a missão da Universidade NOVA de excelência acadêmica, inclusão e serviço público.

A minha trajetória profissional tem sido marcada por uma forte capacidade de adaptação a contextos diversos e desafiadores. Iniciei a minha carreira como professora universitária e, ao longo dos anos, assumi funções de crescente responsabilidade, chegando à posição de Vice-Reitora. Simultaneamente, exerço a função de Diretora Executiva da histórica Biblioteca Oliveira Lima, onde lidero iniciativas de preservação e divulgação do acervo, conforme mencionado anteriormente.

Esta versatilidade estende-se também ao meu trabalho com representações diplomáticas em Washington, D.C., mantendo uma relação próxima com diversas embaixadas — em especial com a Embaixada de Portugal e dos países da CPLP, com quem organizamos anualmente o Dia da Língua Portuguesa, reforçando os laços culturais e promovendo o diálogo acadêmico e diplomático.

## **1.6 Excelência no Ensino e Promoção da Pesquisa**

Ao longo da minha carreira, priorizei o avanço da excelência no ensino e a promoção de uma cultura vibrante de pesquisa e inovação. Na CUA, co-fundei o Centro

de Excelência no Ensino, que capacita os docentes com recursos e estratégias para aprimorar o engajamento dos alunos e os resultados de aprendizado. Essa iniciativa incentivou a colaboração interdisciplinar e equipou os professores com ferramentas pedagógicas modernas para criar ambientes de aprendizado dinâmicos.

Além disso, estabeleci o Dia de Pesquisa da Universidade, um evento anual que celebra as realizações acadêmicas de professores e estudantes. Ao proporcionar uma plataforma para pesquisadores compartilharem seu trabalho e conectarem-se com colaboradores, o evento elevou significativamente o perfil de pesquisa da universidade.

Para reconhecer contribuições notáveis, supervisionei programas que concedem prêmios de Ensino e Pesquisa a docentes excepcionais. Esses prêmios incentivam a inovação e honram a dedicação dos educadores e pesquisadores. Trarei a mesma paixão por fomentar a excelência e celebrar as conquistas dos professores na comunidade universitária.

## **1.7 Gestão Financeira e Infraestrutura**

Como Vice-Reitora para Estratégias Globais, sou responsável por supervisionar as finanças e operações de todos os programas de intercâmbio, garantindo que estejam alinhados com os objetivos institucionais, mantendo a responsabilidade fiscal. Isso inclui gestão de orçamentos, sustentabilidade financeira e supervisão de diversos aspectos desses programas.

Além disso, supervisiono o Centro de Roma, uma instalação internacional que recebe aproximadamente 200 alunos anualmente. Minhas responsabilidades incluem gerenciamento de orçamento, eficiência operacional e supervisão acadêmica e administrativa. Minha experiência na gestão de operações internacionais demonstra minha capacidade de administrar recursos de forma eficaz e assegurar a manutenção da infraestrutura que apoia a educação e o sucesso estudantil. Essas habilidades são diretamente aplicáveis à supervisão das finanças e da conservação dos edifícios e terrenos dos campi da Universidade NOVA.

## **1.8 Captação de Recursos e Engajamento de Ex-Alunos**

Tenho ampla experiência na captação de recursos e no fortalecimento do engajamento de ex-alunos para apoiar prioridades institucionais. Como Vice-Reitora,

consegui mais de US\$ 1 milhão em doações, financiando iniciativas-chave como a Biblioteca Oliveira Lima e o Instituto de Estudos Latino-Americanos e Ibéricos.

Trabalhei em estreita colaboração com equipes de Desenvolvimento para aumentar significativamente as contribuições filantrópicas, desempenhando um papel fundamental no sucesso de campanhas como a campanha da Escola de Enfermagem Conway (US\$ 90 milhões) e a campanha "Light the Way" (US\$ 518 milhões até 2023).

Como parte dos programas para fortalecer conexões com ex-alunos, lançamos recentemente um Programa de Ex-Alunos de Roma, reunindo mais de 60 ex-alunos para reconectar-se com a instituição e o Centro. Da mesma forma, o Programa de Verão na Irlanda levou centenas de estudantes ao país na última década, proporcionando experiências de aprendizado transformadoras e fortalecendo laços com a comunidade de ex-alunos irlandeses-americanos.

Em 2018 fui uma das fundadoras do Comitê de Operações de Pesquisa da Universidade (UROC) com o objetivo de fortalecer o perfil acadêmico da instituição e destacar suas contribuições para a sociedade. O UROC promoveu avanços significativos, que resultaram na captação de mais de US\$90 milhões em acordos cooperativos com a NASA e um aumento de 131% no financiamento anual de bolsas de pesquisa nas ciências naturais e sociais (Fig. 1). Essa iniciativa foi determinante para a recente elevação da universidade no ranking da Fundação Carnegie e do Conselho Americano de Educação, passando da categoria R2 para R1.

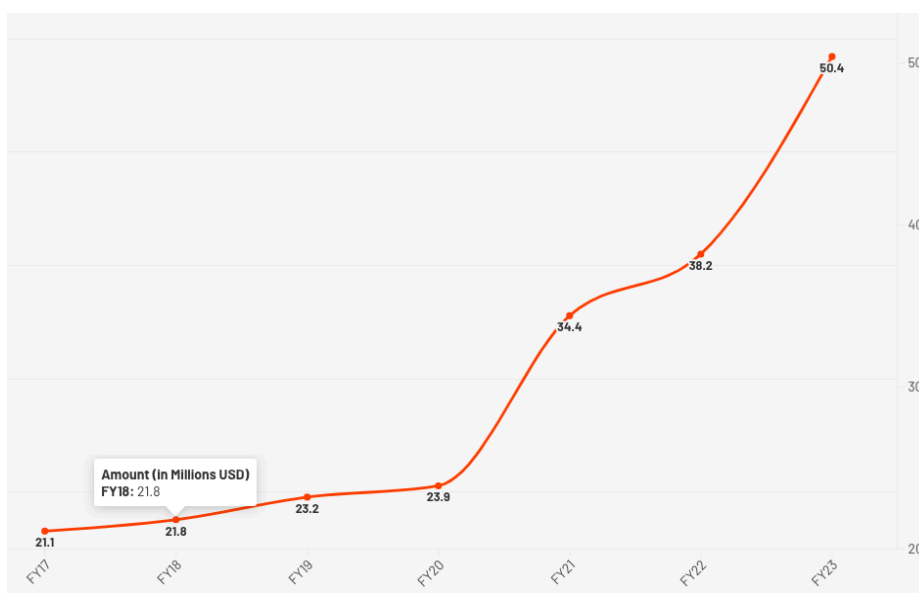


Figura 1. Valores de financiamento anual para pesquisa entre o ano fiscal de 2017 (FY17) e o de 2023 (FY23), expressos em milhões de dólares ([Referência](#)). Ressalto que o ano fiscal de 2024 não está incluído, pois ainda não foi concluído, mas segue a tendência. Acrescento ainda uma nota de cautela: os cortes orçamentários recentemente

impostos pela atual administração do governo, irão provavelmente impactar negativamente os números futuros.

## 1.9 Interfaces Institucionais e Presença Pública

Minha trajetória profissional tem sido marcada por uma atuação ativa nas fronteiras entre universidade, sociedade, setor produtivo e instituições públicas. Acredito que uma universidade de excelência deve cultivar relações estratégicas com o mundo exterior, promovendo o conhecimento como instrumento de transformação e desenvolvimento em múltiplas frentes.

Ao longo dos últimos anos, representei a liderança da Catholic University of America em diversos fóruns nacionais e internacionais, incluindo encontros com autoridades governamentais, lideranças acadêmicas, empresariais e representantes diplomáticos. Atuo regularmente como porta-voz institucional em eventos oficiais, substituindo o Reitor e o Presidente em contextos que exigem articulação, diplomacia e visibilidade institucional.

Também desenvolvi uma presença consistente como comunicadora pública, tendo sido oradora em eventos como o **TEDx**, além de participar de iniciativas voltadas à divulgação científica, à promoção da ciência entre jovens e à internacionalização do ensino superior. Essa experiência me permitiu compreender, na prática, o potencial das universidades como agentes de impacto além do campus — seja na cultura, na economia, na política científica ou na inovação social.

Essa dimensão pública da atuação universitária é essencial para consolidar o papel da NOVA como uma instituição de referência no espaço lusófono e global, ampliando seu impacto e reforçando a confiança da sociedade na sua missão.

## 1.10 Considerações Finais da Apresentação

Para concluir, gostaria de enfatizar que possuo as qualidades e valores essenciais para esta função. Minha dedicação à excelência acadêmica e à busca pelo conhecimento é complementada por uma sólida capacidade analítica e uma compreensão profunda da gestão financeira. Tenho um grande apreço por pessoas e estou comprometida em promover um ambiente acolhedor e de apoio, essencial para este papel.

Meu estilo de liderança é colaborativo, mas resiliente na implementação de planos eficazes. Acima de tudo, sou guiada pela autenticidade, inclusão e compromisso com o serviço acadêmico.

Diante das transformações profundas que os Estados Unidos estão atravessando, sinto-me motivada a buscar novos caminhos. Como cientista, mulher e latina, percebo com preocupação a redução das perspectivas futuras para profissionais com o meu perfil. Este é um momento delicado, que exige decisões corajosas. Vejo na Universidade NOVA de Lisboa um ambiente dinâmico, inclusivo e internacional — o espaço ideal para dar o próximo passo na minha trajetória.

Quero deixar claro, desde já, que embora esta candidatura parta de mim, ela só faz sentido se for construída em conjunto. Nada do que proponho pode ser feito sozinha. A NOVA é feita de pessoas — professores, investigadores, estudantes, colaboradores — que todos os dias fazem esta universidade acontecer. É com essa comunidade vibrante e comprometida que eu quero caminhar. Acredito profundamente no trabalho em equipe, no respeito pelas diferenças e na escuta ativa como base de qualquer liderança com propósito. Se tiver a honra de ser escolhida para esta função, estará comigo uma equipe reitoral dedicada, com quem partilho valores e visão, e com quem espero construir, com coragem e generosidade, a NOVA que queremos ver crescer, com ambição, inclusão e excelência.

**Juntos.** Esse é o princípio que guia esta candidatura — e será também o motor da transformação que queremos ver na Universidade NOVA de Lisboa.



## Seção 2 - Plano Estratégico

A principal missão da Universidade NOVA de Lisboa será formar **cidadãos globais** preparados para transformar o mundo com **conhecimento, ética e inovação**. Mas como chegaremos lá? **Juntos**. É com visão partilhada, colaboração entre todas as áreas da universidade e um compromisso real com a excelência e a inclusão que construiremos esse futuro. Só unindo talentos, experiências e perspectivas diversas poderemos tornar a NOVA uma referência global, enraizada nos valores que definem o nosso tempo.

Essa transformação será guiada por **três pilares fundamentais**:

### **Excelência acadêmica e Pesquisa Inovadora (Pilar 1)**

- Fomentar um ambiente de ensino e aprendizado de alta qualidade, incentivando a produção de conhecimento de ponta e a pesquisa interdisciplinar que impacte a sociedade.
- Atrair e reter professores e pesquisadores de renome, garantindo que a instituição esteja na vanguarda da inovação e do desenvolvimento intelectual.

### **Inclusão, Diversidade e Impacto Social (Pilar 2)**

- Promover um ambiente acessível e inclusivo para estudantes de diferentes origens, garantindo oportunidades equitativas de aprendizado e crescimento.
- Estabelecer parcerias com comunidades locais e globais para contribuir com soluções para desafios sociais, econômicos e ambientais.

### **Sustentabilidade e Internacionalização (Pilar 3)**

- Garantir a sustentabilidade financeira e estrutural da instituição, investindo em infraestrutura moderna, tecnologia e práticas ecológicas.
- Expandir a presença global da universidade por meio de colaborações internacionais, programas de intercâmbio e iniciativas que preparem os estudantes para um mercado de trabalho globalizado.

A seguir, apresento uma visão detalhada dos três pilares fundamentais que darão suporte à Universidade NOVA – uma instituição conectada, inovadora e sustentável, comprometida com a excelência acadêmica e o impacto global.



# Excelência acadêmica e Pesquisa Inovadora

## PILAR 1

---



## 2.1 Excelência acadêmica e Pesquisa Inovadora (PILAR 1)

Neste pilar, apresento algumas ideias e propostas que ilustram caminhos possíveis para fortalecer a excelência acadêmica e a pesquisa inovadora na NOVA. No entanto, quero sublinhar que essas direções não são prescrições fechadas. A construção de uma universidade de vanguarda deve ser feita **com a participação ativa de quem a vive todos os dias** — professores, investigadores e estudantes. **Juntos**, discutiremos, ajustaremos e tomaremos decisões com base em diálogo aberto, escuta mútua e respeito pela diversidade de experiências e saberes. Afinal, é na colaboração que nasce a excelência.

### 2.1.1. Excelência no Ensino e Aprendizagem

#### Objetivo Geral:

Desenvolver práticas pedagógicas inovadoras e centradas no estudante, promovendo o pensamento crítico, a criatividade e a aprendizagem ao longo da vida.

#### Ações Institucionais:

- Criar um Centro de Inovação Pedagógica da NOVA, com recursos e apoio para docentes desenvolverem novas metodologias.
- Incentivar o uso de tecnologias educativas e ensino híbrido.
- Estimular a avaliação participativa e formativa (com feedback contínuo dos alunos).

#### Exemplo - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas:

- Lançar uma oficina pedagógica interdisciplinar para professores de História, Sociologia e Comunicação, promovendo metodologias como aprendizagem baseada em projetos e simulações de processos históricos ou políticos em sala.
- Criar um “Estúdio de Aprendizagem Digital” para a produção de conteúdos multimédia que integrem Humanidades Digitais nos cursos e o uso de inteligência artificial.

### 2.1.2. Pesquisa de Ponta e Interdisciplinaridade

De acordo com o *NOVA em Números*, entre 2022 e 2024, a receita de Investigação e Desenvolvimento da NOVA cresceu 66%, passando de 56,5 milhões para 94 milhões de EUR, sem aumento proporcional no número de docentes. Esse salto demonstra:

- Forte capacidade instalada de captação de recursos competitivos;
- Alta produtividade científica;
- Potencial ainda subutilizado de crescimento com escala.

É o momento de investir estrategicamente para **ultrapassar a marca de 100 milhões de euros anuais até 2027**, ao mesmo tempo que se expande a missão da NOVA como universidade de excelência internacional. Faremos isso da seguinte forma.

#### **Objetivo Geral:**

Incentivar investigação de alto nível, colaborativa, e voltada para desafios sociais complexos, com estímulo à interdisciplinaridade entre escolas e centros.

#### **Ações Institucionais:**

- Criar um fundo competitivo interno para projetos interdisciplinares entre faculdades.
- Estabelecer “Laboratórios Temáticos da NOVA” (ex: Clima, Democracia Digital, Saúde Urbana).
- Apoiar candidaturas a programas europeus e internacionais de financiamento.

#### **Exemplo - IMS e FCSH**

- Desenvolver um Laboratório Interdisciplinar de Democracia e Comunicação Digital, com participação de investigadores da FCSH e da IMS, abordando desinformação, cultura digital e participação cívica.
- Apoiar o desenvolvimento de uma rede internacional de pesquisa em Memória, Patrimônio e Justiça , com impacto em políticas públicas culturais e educacionais.

### **2.1.3. Impacto Social e Transferência de Conhecimento**

#### **Objetivo Geral:**

Ampliar a presença da universidade na sociedade, traduzindo o conhecimento produzido em soluções práticas, políticas públicas e inovação social.

#### **Ações Institucionais:**

- Criar o NOVA Impact Hub, reunindo núcleos de inovação e empreendedorismo social.
- Estimular a participação da comunidade acadêmica em projetos de ciência cidadã e assessoria a governos e ONGs.
- Formalizar parcerias com municípios, museus, empresas e organizações da sociedade civil.

#### **Exemplo - Faculdade de Ciências Médicas:**

- Criar o programa “Saúde em Comunidade”, promovendo projetos de intervenção em saúde pública e bem-estar em bairros carentes, com participação ativa de estudantes e docentes de Medicina, Nutrição e Ciências Biomédicas.
- Desenvolver campanhas educativas e rastreios gratuitos em parceria com Unidades de Saúde Familiar e Câmaras Municipais.
- Traduzir resultados de investigação em Nutrição e Saúde Pública em cartilhas acessíveis para escolas e centros de apoio social, promovendo estilos de vida saudáveis.

### **2.1.4. Monitorização e Avaliação da Qualidade**

#### **Objetivo Geral:**

Criar mecanismos consistentes para medir, refletir e melhorar continuamente os resultados no ensino, na investigação e no impacto social.

#### **Ações Institucionais:**

- Estabelecer indicadores de qualidade adaptados a cada área (ex: número de projetos com impacto social, taxa de publicação interdisciplinar, satisfação estudantil).
- Criar uma Plataforma de Transparência e Desempenho Acadêmico da NOVA com dashboards interativos.

#### **Exemplo - Faculdade de Ciências e Tecnologia:**

- Implementar relatórios semestrais de desempenho departamental, integrando métricas como impacto ambiental dos projetos, interdisciplinaridade na produção

científica e inserção profissional dos diplomados.

- Desenvolver um dashboard de sustentabilidade e inovação, com dados públicos sobre eficiência energética dos edifícios, projetos com aplicação prática na indústria e indicadores de inovação verde.
- Promover ciclos internos de avaliação pedagógica entre pares, com workshops de boas práticas baseadas em evidências para docentes de Engenharia, Ciências e Tecnologias da Informação.

## **2.1.5. Estratégia para Atração e Retenção de Talentos acadêmicos de Excelência**

### **2.1.5.1. Criação de Condições Atraentes e Competitivas**

#### **Objetivos:**

Oferecer pacotes competitivos, recursos de investigação robustos e estabilidade profissional.

#### **Ações:**

- **Pacotes de contratação atrativos**, com salário compatível com o mercado internacional, benefícios sociais, apoio à mobilidade e custos de instalação (relocation).
- **Recursos iniciais para investigação** (startup funds), incluindo acesso a laboratórios, pessoal técnico e bolsas para assistentes.
- **Contratos com progressão clara**, estabilidade contratual e avaliações justas com base na produção científica e impacto.
- **Infraestruturas modernas e atrativas**, com ambientes colaborativos, coworkers acadêmicos e equipamentos atualizados.

### 2.1.5.2. Criação de Cátedras e Programas de Excelência

**Objetivos:**

Estabelecer posições de prestígio ligadas a áreas estratégicas para garantir visibilidade e liderança intelectual.

**Ações:**

- Estabelecer Cátedras NOVA de Excelência acadêmica, associadas a temas prioritários (ex: Inteligência Artificial Ética, Justiça Global, Economia Sustentável).
- Criar o programa "NOVA Global Fellows", atraindo professores visitantes de alto nível acadêmico por períodos curtos, com envolvimento ativo em aulas, pesquisa e mentorias.
- Lançar Cátedras patrocinadas por empresas e fundações, criando vínculos entre academia e setores estratégicos (ex: Cátedra em Saúde Pública financiada por uma fundação de inovação em saúde e também com apoio da União Europeia (ERC)).

### 2.1.5.3. Ambientes de Trabalho Estimulantes e Colaborativos

**Objetivos:**

Fomentar um ecossistema de apoio, criatividade e colaboração que valorize o talento.

**Ações:**

- Estabelecer programas de mentoria cruzada entre investigadores seniores e jovens talentos, criando redes de aprendizagem e apoio mútuo.
- Garantir autonomia científica e apoio administrativo simplificado para submissão de projetos, parcerias e internacionalização.
- Promover grupos de trabalho interdisciplinares buscando por fundos europeus como Horizon Europe, European Research Council grants, etc.
- Implementar sistemas de reconhecimento institucional (prêmios, destaques) para professores que se destaquem em investigação, docência e impacto.

#### **2.1.5.4. Integração com a Comunidade acadêmica e Local**

##### **Objetivos:**

Fomentar o enraizamento dos investigadores na cultura e nos valores da universidade e da cidade.

##### **Ações:**

- Criar um Gabinete de Acolhimento ao Investigador Internacional, com apoio linguístico, cultural, legal e escolar (para filhos).
- Desenvolver programas de integração com a cidade de Lisboa, com acesso à cultura, eventos, redes de inovação e qualidade de vida.
- Estimular o envolvimento com alunos em atividades extracurriculares, mentorias e iniciativas de cidadania universitária.

#### **2.1.5.5. Investimento em Desenvolvimento de Carreira**

##### **Objetivos:**

Garantir crescimento profissional contínuo e oportunidades de liderança.

##### **Ações:**

- Oferecer programas de formação avançada para professores, com temas como liderança acadêmica, financiamento internacional e ciência aberta.
- Criar trilhas de progressão diversificadas (investigação, docência, impacto), valorizando diferentes perfis acadêmicos.
- Apoiar a participação em redes e associações internacionais, conferências e missões de cooperação científica.

##### **Exemplo – School of Business and Economics:**

- Lançamento de um programa internacional de professores-residentes, com estadias anuais de investigadores de universidades de alto ranking.
- Cátedra em “Economia Verde e Inovação Social” co-financiada por uma empresa portuguesa e uma fundação internacional.
- Parcerias com hubs de inovação de Lisboa e a criação de um campus-living lab voltado para soluções de sustentabilidade.



# Inclusão, Diversidade e Impacto Social

## PILAR 2

---



## 2.2 Inclusão, Diversidade e Impacto Social (Pilar 2)

Segundo o Relatório de Atividades de 2024, a NOVA criou, em novembro de 2023, o **Gabinete de Igualdade e Inclusão**, integrado na Unidade de Apoio ao Reitor, com o propósito de promover de forma estruturada os princípios de **Equidade, Diversidade e Inclusão (EDI)** em toda a universidade. Este gabinete será uma peça central nos esforços contínuos para tornar a NOVA uma instituição verdadeiramente acessível, acolhedora e representativa da diversidade dos seus estudantes, docentes e colaboradores. Através dele, continuaremos a desenvolver políticas, programas e práticas que reforcem a inclusão e garantam igualdade de oportunidades para todos. Faremos isso da seguinte forma.

### 2.2.1 Inclusão Acadêmica e Equidade no Acesso

**Objetivo:** Promover um ambiente acessível, acolhedor e justo para estudantes de todas as origens sociais, culturais, econômicas e geográficas.

**Iniciativas-chave:**

- *Programa NOVA +Diversa:* Criação de bolsas direcionadas a estudantes de regiões sub-representadas (Portugal interior, PALOP, refugiados e migrantes).
- *Gabinete de Apoio à Inclusão Acadêmica:* Aconselhamento, mentoria e tutoria para estudantes com dificuldades linguísticas, socioeconômicas ou de adaptação.
- *Currículo para Todos:* Adaptação de metodologias pedagógicas para diferentes estilos de aprendizagem, com materiais acessíveis, ensino híbrido e linguagem inclusiva.

### 2.2.2 Parcerias Locais e Impacto Comunitário

**Objetivo:** Estreitar o vínculo da universidade com o território em que está inserida, promovendo impacto social real nas comunidades próximas aos campi.

**Iniciativas-chave:**

- *Aliança NOVA-Lisboa*: Convênios com escolas secundárias, ONGs e municípios para formação de professores, projetos de cidadania ativa e ciência participativa.
- *Laboratórios de Soluções Locais*: Desenvolvimento de projetos interdisciplinares com alunos e professores voltados para problemas locais – habitação, mobilidade, saúde pública.
- *Voluntariado Acadêmico Integrado*: Créditos extracurriculares para participação em ações sociais, ambientais e educativas promovidas em bairros e comunidades vulneráveis.

### 2.2.3 Cooperação Internacional como Caminho para a Diversidade

**Objetivo:** utilizar a cooperação internacional como uma poderosa promotora da diversidade

**Iniciativas-chave:**

- *NOVA 4 Global Justice*: Lançamento de um programa de estágios, investigação aplicada e intercâmbio com universidades e ONGs em países africanos de língua portuguesa e América Latina.
- *Diplomacia Científica e Cultural*: Organização de conferências, cátedras e cursos conjuntos com parceiros internacionais sobre temas como justiça climática, saúde global, e inovação social.
- *Fundos para Cooperação Acadêmica*: Linhas de financiamento dedicadas à investigação e cocriação com parceiros do Sul Global, focando em soluções adaptadas às realidades locais.

A diversidade que **juntos** buscaremos na NOVA não se limita a perfis socioeconômicos ou geográficos — ela inclui saberes plurais, experiências culturais distintas, e formas variadas de pensar e fazer ciência e sociedade. Por isso, a cooperação internacional deve ser vista como uma ferramenta de inclusão, não apenas de projeção institucional.



# Sustentabilidade e Internacionalização

## PILAR 3

---



## 2.3 Sustentabilidade e Internacionalização (Pilar 3)

Segundo o relatório de atividades da NOVA de 2024, tem sido crescente o empenho da NOVA em contribuir para o aumento da Sustentabilidade Ambiental, nomeadamente ao nível da sustentabilidade energética e hídrica. Continuaremos a crescer nesse âmbito e propomos o seguinte plano de sustentabilidade.

### 2.3.1. Infraestrutura Sustentável e Tecnológica

**Objetivo:** Modernizar os campi com infraestrutura eficiente, resiliente e ambientalmente responsável.

**Iniciativas-chave:**

- *Campi Inteligentes e Verdes:* Implantação de edifícios energeticamente eficientes, uso de painéis solares, sistemas de reaproveitamento de água e transporte sustentável (bicicletários, elétricos).
- *Tecnologia ao Serviço da Aprendizagem:* Atualização de salas para “smart classrooms”, redes 5G e realidade aumentada para ensino híbrido de alta qualidade.
- *Laboratórios de Inovação Sustentável:* Centros de pesquisa aplicados em tecnologia limpa e práticas ecológicas, com envolvimento de estudantes e empresas.

### 2.3.2. Sustentabilidade Financeira e Diversificação de Receitas

**Objetivo:** Reduzir a dependência do financiamento público e consolidar uma base financeira robusta e diversificada.

**Iniciativas-chave:**

- *Fundo Estratégico NOVA 2030:* Criação de um fundo para angariação de recursos privados (alumni, fundações, setor empresarial) com metas plurianuais de captação.
- *Exploração Sustentável de Ativos Imobiliários:* Aplicação do Plano Geral de Valorização de Ativos com modelos de renda para habitação estudantil,

incubadoras e eventos culturais.

- *Oferta Formativa Internacional Premium*: Expansão de cursos pagos (especializações, cursos online, mestrados executivos) com parcerias estratégicas em mercados como Brasil e demais países da CPLP.

### 2.3.3. Internacionalização Acadêmica e Institucional

De acordo com o *NOVA em Números*, o número de estudantes de nacionalidade estrangeira permaneceu constante (3.9%) desde 2022, enquanto que o número total de inscritos caiu por volta de 0.5%. Além disso, em 2024 verificou-se um decréscimo no número de estudantes oriundos de Países de Língua Oficial Portuguesa (-8,5%). Nosso plano levará isso em conta e desenvolverá um plano de internacionalização acadêmica e institucional da seguinte forma.

**Objetivo:** Fortalecer o posicionamento global da NOVA como universidade europeia de referência.

#### **Iniciativas-chave:**

- *NOVA Global Alliances*: Parcerias com universidades de excelência (top 200) para programas conjuntos, cotutelas de doutorado e redes de investigação.
- *Centros Internacionais da NOVA*: Ampliação do modelo do Campus NOVA Cairo e criação de hubs acadêmicos em regiões estratégicas (América Latina, África lusófona, Sudeste Asiático).
- *Duplos Diplomas e Intercâmbios*: Oferta de licenciaturas e mestrados com dupla titulação e programas de intercâmbio bilaterais com apoio financeiro para estudantes de menor renda.

### 2.3.4. Empregabilidade Global e Competências para o Século XXI

**Objetivo:** Preparar todos os estudantes para competir e liderar no mercado de trabalho global.

#### **Iniciativas-chave:**

- *Academia Global NOVA*: Programa transversal de formação em inglês com foco em soft skills, IA, sustentabilidade e multiculturalismo, obrigatória em todos os cursos.
- *Escritório de Empregabilidade Internacional*: Acordos com empresas multinacionais para estágios, recrutamento e mentoria em países da UE, América Latina e África.
- *NOVA Digital Portfolio*: Plataforma institucional para que estudantes mostrem projetos, competências e experiências globais a empregadores internacionais.

Ao abrir as portas da NOVA para o diálogo com diferentes regiões do mundo, especialmente com países historicamente sub-representados no debate acadêmico global, ampliamos perspectivas, enriquecemos o ambiente universitário e fortalecemos a missão de formar cidadãos globais.

Este projeto propõe-se a ser desenvolvido entre **2026 e 2030**, um período decisivo não apenas para a Universidade NOVA de Lisboa, mas para o próprio rumo da educação superior diante dos desafios contemporâneos. Ao final desta trajetória, estaremos também a fechar os primeiros trinta anos do século XXI — uma etapa marcada por crises globais, rápidas transformações tecnológicas e urgências sociais e climáticas que atravessam fronteiras. Diante desse cenário, as universidades têm um papel inescapável como catalisadoras de soluções, promotoras de conhecimento acessível e formadoras de lideranças comprometidas com o bem comum. A NOVA, com sua excelência acadêmica, compromisso cívico e vocação internacional, tem todas as condições para ser um agente relevante de transformação e impacto, tanto no espaço lusófono quanto no contexto europeu e global. É com esse horizonte de serviço, responsabilidade e futuro que apresento esta candidatura.

