

UMA UNIVERSIDADE

GLOBAL
E CÍVICA

PLANO ESTRATÉGICO

2020

2030



UNIVERSIDADE
NOVA
DE LISBOA

ÍNDICE

MENSAGEM DA PRESIDENTE DO CONSELHO GERAL.....	1
MENSAGEM DO REITOR	3
SÍNTESE DO PLANO ESTRATÉGICO DA UNL.....	5
MISSÃO, VALORES E CULTURA	9
MISSÃO.....	10
VALORES.....	11
CULTURA	12
VISÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	13
VISÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	14
PROGRAMAS TRANSVERSAIS	15
NOVA CAMPI 21	16
TALENT@NOVA.....	19
LEARNING@NOVA.....	22
NOVA DIGITAL	24
NOVA IMPACT.....	26
LIVING@NOVA.....	28
PLATAFORMAS INTERDISCIPLINARES	30
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NOVA 4 the Globe.....	31
NOVA SAÚDE	33
ARTE E TECNOLOGIA Institute for Art & Technology.....	37
HOSPITALIDADE NOVA Hospitality Futures Platform	39
INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS.....	41
NOVA SIMAQ.....	42
NOVA COMUNICAÇÃO.....	43
NOVA EM NÚMEROS.....	44
NOVA EM NÚMEROS.....	45

MENSAGEM DA PRESIDENTE DO CONSELHO GERAL

O Plano Estratégico 2020-2030 é o documento de ação que define a missão da Universidade Nova de Lisboa (NOVA), a sua visão e objetivos estratégicos e as grandes áreas de intervenção, sendo por isso um instrumento fundamental de apoio à gestão da NOVA e um roteiro para a construção do seu futuro.

A presente estratégia não constitui uma rutura com o caminho seguido até aqui, pelo contrário, ela parte das aspirações e dos notáveis resultados alcançados no passado para projetar novas linhas de desenvolvimento e explorar oportunidades, quer emergentes, quer vindouras, definindo, para tal, uma nova trajetória para concretizar com sucesso esses desafios e que se refletirá, naturalmente, nas atividades da própria Universidade.

Essas atividades podem e devem ter um impacto positivo e significativo na sociedade, à escala nacional, global, mas também e, cada vez mais, ao nível local, através do desenvolvimento sustentável das áreas metropolitanas situadas ao redor dos *campi* da Universidade. Neste Plano Estratégico, a distribuição geográfica das atividades académicas da NOVA por múltiplos *campi* na região da Grande Lisboa é encarada, mais que uma oportunidade, como um ponto forte e um traço distintivo desta Universidade que será intensivamente explorado de forma a abrir os vários *campi* existentes às cidades e comunidades onde estão implantados.

Este documento traduz um olhar sobre o futuro. Um futuro onde, apesar do maior ou menor ênfase que possa ser dado a determinadas áreas em função das necessidades de uma sociedade em constante mudança como a nossa, a NOVA continuará a ter como seu *core business* a formação de talento jovem, não somente numa ótica de transferência de conhecimento, mas também numa perspetiva de produção de conhecimento através da investigação e de criação de valor para a sociedade, baseado na inovação e no empreendedorismo.

Nesse sentido, é imperativa a oferta de um ensino de excelência do século XXI, perfeitamente adaptado às exigências atuais e futuras do mercado, onde o digital é parte integrante, e onde a aposta nas competências de tipo '*soft skill*' é cada vez maior. E é imperativa uma investigação cada vez mais colaborativa e interdisciplinar, que não se cinge à investigação fundamental, mas confere igual importância à investigação aplicada, e que permite, entre outros, desenvolver soluções que ajudarão a concretizar os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável definidos pelas Nações Unidas.

O impacto positivo gerado na Economia e na Sociedade em geral, a partir da ligação do conhecimento à inovação tecnológica e social será a verdadeira criação de valor, e uma condição obrigatória para qualquer Universidade do futuro, global e cívica, inclusiva e sustentável, ousada e plural.

A Universidade Nova de Lisboa surgiu há mais de quatro décadas como um projeto académico diferenciador e visionário e este documento estratégico é a prova de que isso está tão vivo agora como aquando da sua génese. Porém, o mundo de hoje já não é o mundo de então, e nunca a promoção do talento meritocrático, da interdisciplinaridade e dos valores da igualdade, da inclusão, e da democracia tiveram tanta importância quanto agora para o processo de consolidação da NOVA enquanto universidade fortemente internacional e cívica.

O Plano Estratégico 2020-2030 reflete todas essas preocupações, mas também toda a ambição de uma Universidade que, sendo ainda jovem, já é líder nacional em várias áreas,

conquistou um merecido destaque no espaço internacional e muito competitivo das instituições de ensino superior, e pretende continuar a afirmar-se em Portugal e no mundo.

Este plano é o resultado de várias discussões envolvendo diferentes órgãos da NOVA e a diversos níveis de influência, que foram chamados a participar neste processo de desenvolvimento da estratégia a seguir na próxima década. O seu sucesso dependerá, e muito, do envolvimento ativo e proactivo de toda a Universidade e da capacidade de cada um dos seus membros trabalharem em conjunto. Ainda assim é reconfortante saber que esta estratégia é o resultado de um esforço conjunto e que goza, desde já, do apoio de toda a Universidade.

Como Presidente do Conselho Geral, agradeço a todos aqueles que participaram na produção desta estratégia, que considero conter excelentes e ambiciosas propostas e que certamente ajudarão a tornar a NOVA numa verdadeira Universidade do Futuro.

Estela Barbot

Presidente do Conselho Geral

MENSAGEM DO REITOR

Resistir, mais até do que persistir, ou transformar-se?

É este, hoje, o dilema incontornável com que se debatem hoje as Universidades. Que é um dilema entre o conformismo e o risco, entre uma política incremental e de remendos e uma política de transformações viradas para o futuro.

A opção da Universidade Nova de Lisboa é clara, a sua história e ambição impõem-lhe, em todos os domínios, a segunda opção. Ou seja, encarar o mundo assumindo resolutamente os mais importantes desafios que as sociedades enfrentam no séc. 21 e formar pessoas e produzir conhecimentos que estejam à altura dessas situações e problemas, e que contribuam decisivamente para a construção de um futuro melhor.

É esta a ambição articulada, com detalhe, no **Plano Estratégico** para a próxima década, que aqui se publica. E é esse **Plano** que passará a enquadrar os nossos novos projetos.

Temos a visão de tornar a NOVA uma verdadeira universidade do século XXI, **global** – porque o seu ensino e a sua investigação são verdadeiramente internacionais, na sua qualidade, nas suas agendas e nos seus parceiros – e **cívica** – porque profundamente comprometida com o desenvolvimento da sociedade, da cultura e da economia da região da Grande Lisboa, onde a NOVA está inserida, do país, da Europa e também dos países de língua oficial portuguesa (PALOP), a que nos ligam séculos de história comum.

As várias iniciativas constantes do **Plano** estão alinhadas com os **17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2020-30**, das Nações Unidas e, sempre que possível, serão concretizadas através de **missões** cujo sucesso terá impacto real e positivo na sociedade e nas pessoas. A **Europa** é a única das regiões do Mundo, com capacidade de criar conhecimento e inovação, que assumiu esta orientação estratégica, com a qual a NOVA se identifica plenamente.

Teremos, então, no nosso Plano Estratégico iniciativas e missões na área da Saúde e Bem-Estar (ODS 3), da Igualdade de Género e de Oportunidades (ODS 5), das Energias Renováveis e Acessíveis (ODS 7), da Indústria, Inovação e Infraestruturas (ODS 9), da Redução das Desigualdades (ODS 10), da promoção de Cidades e Comunidades Sustentáveis (ODS 11) e das Mudanças Climáticas (ODS 13), entre outras.

A participação efetiva nestas missões requer a união de esforços. Em primeiro lugar, dentro da NOVA, entre as suas várias Unidades Orgânicas. Depois, com os nossos parceiros, nacionais e internacionais, académicos e não académicos – empresas, instituições sociais, instituições culturais, municípios, ONG e outras. Só deste modo reuniremos as competências interdisciplinares e a capacidade de impacto necessárias ao sucesso das missões em que estaremos envolvidos.

Na concretização destas missões abordaremos também temas tão atuais e importantes como a transformação digital ao serviço das pessoas, a formação ao longo da vida e a capacitação com novas competências de pessoas e instituições, a inovação tecnológica ao serviço da indústria 4.0 e da competitividade nacional, a inovação social e a inclusão, a criação de laboratórios colaborativos com empresas e instituições sociais visando a inovação útil e a coesão territorial, a investigação em saúde indo do laboratório ao doente e às populações, a interface entre arte e tecnologia como forma de criação de valor e de inclusão, e as questões interdisciplinares relativas ao futuro da hospitalidade e do turismo.

Absolutamente essencial é, neste contexto de mudança, a transformação profunda dos *campi* onde a NOVA está implantada e desempenha a sua atividade, de modo a adaptá-los a este ambicioso Plano Estratégico, fazendo deles modelos internacionais de *campi* do século 21 e, simultaneamente, abrindo-os à comunidade, para operar nesse território comum o desenvolvimento e o impacto inovador pretendidos.

Nada disto se faz sem as pessoas. É, neste contexto, decisivo que a NOVA continue e melhore a sua política de atração, desenvolvimento e fixação de talento, tanto no plano nacional, como internacional. E de reconhecimento e recompensa do mérito. E que o faça a todos os níveis: dos professores, investigadores, estudantes e colaboradores. Precisamos de cada um e contamos com todos, juntos.

É deste modo que a NOVA continuará a ***servir o país e a sociedade em geral através do conhecimento***, cumprindo a sua missão como instituição pública portuguesa, que se orgulha de ser.

João Sàágua

Reitor da Universidade Nova de Lisboa

SÍNTESE DO PLANO ESTRATÉGICO DA UNL

O presente documento tem como finalidade apresentar o Plano Estratégico (PE) da Universidade Nova de Lisboa para o período 2020-2030. Este PE deve servir de referencial às principais iniciativas e programas a desenvolver nos próximos dez anos e basear a tomada de decisão estratégica. Daí a sua particular importância. O PE resulta de um processo alargado de discussões, contribuições e sugestões de todos aqueles que têm responsabilidades na orientação e implementação da estratégia a adotar: Reitor, equipa Reitoral, Diretores de UO e membros de órgãos representativos das UO. O PE reflete, por isso, o ambiente de diversidade e inclusão, de interdisciplinaridade e de livre pensamento, que vigora na NOVA. Porém, ele não se esgota na sua aprovação: deve continuar a ser desenvolvido e melhorado com a contribuição e envolvimento de toda a comunidade da NOVA e em interação com os contextos interno e externo da sua realização e com o modo como estes vão evoluindo. Estas são condições essenciais para o seu sucesso.

O exercício de articular uma visão que antecipa oportunidades, desafios e tendências num horizonte temporal de dez anos é um exercício ambicioso, mas confere continuidade e coerência ao projeto da NOVA enquanto **universidade do futuro** e orienta o caminho a percorrer. Esta visão geral a dez anos mantém a Universidade fiel à sua missão e identidade, independentemente de alterações de liderança governativa ou de outros desafios, à data, impossíveis de prever, que possam exigir correções *ad-hoc* ou mesmo reformulações mais profundas do PE. Trata-se, portanto, de um documento orientador de estratégia claro na ambição, nos objetivos e nos meios gerais definidos, mas sensível ao contexto, flexível e adaptável.

Uma boa parte do sucesso da NOVA deve-se à cultura de autonomia das suas faculdades, escolas e institutos, que representam uma pluralidade de expectativas e visões, resultantes das suas diferentes dimensões, recursos e objetivos específicos. Por esta razão, o PE reflete a estratégia global da Universidade, pretendendo-se que a estratégia de cada uma das UO seja definida de forma autónoma e específica, mas esteja alinhada com a visão global da NOVA, sem prejuízo da natureza especializada do seu projeto. Destaca-se aqui, em particular, a orientação comum para prestar, através do conhecimento que se transmite e se produz, um serviço público ao mais alto nível, o que no presente PE se identifica com a ambição de fazer da NOVA uma Universidade cuja atividade é, ao mesmo tempo, verdadeiramente internacional e profundamente comprometida com o desenvolvimento sustentável dos locais onde está implantada, do País, da Europa e, sobretudo, com os grandes desafios globais.

Sob o lema “**a NOVA é uma universidade global e cívica**”, concentrou-se esta ambição de tornar a NOVA numa universidade cada vez mais internacional e impactante na forma como serve a sociedade, e que promove, com orgulho, uma cultura que privilegia a criação de conhecimento e de valor, a inclusão e igualdade de oportunidades e o respeito pelos valores fundamentais europeus.

Assim, considerando o contexto de mudança que se antecipa para a próxima década e as conquistas já alcançadas, quer ao nível da qualidade e internacionalização do ensino, quer ao nível da produção científica, quer ainda do posicionamento face à concorrência, foram estipulados sete objetivos estratégicos, nomeadamente:

- (1) **Especialização Inteligente**: levar a cabo um movimento de especialização inteligente, através do qual a NOVA define as suas áreas estratégicas;

- (2) **Talento:** atrair e promover o melhor talento nacional e internacional;
- (3) **Comunidade:** desenvolver a Comunidade da NOVA, formada por estudantes, académicos, colaboradores e parceiros externos, atuais e antigos, baseada nos valores da cidadania ativa e humanismo;
- (4) **Ensino:** capacitar os estudantes com conhecimento e competências (*soft skills*) que lhes permitam construir com sucesso uma carreira em qualquer parte do mundo;
- (5) **Investigação:** ter agendas de investigação especializada e interdisciplinar alinhadas com a Agenda Europeia para o Conhecimento e para a Inovação e com a Agenda 2030 das Nações Unidas (ONU) para o Desenvolvimento Sustentável, além das iniciativas próprias;
- (6) **Criação de Valor:** contribuir significativamente para o desenvolvimento social e económico do País, dando especial atenção às áreas metropolitanas nas quais a Universidade está implantada e ao sul do País;
- (7) **Gestão e Financiamento:** promover um novo modelo de governação comum a todas as Unidades Orgânicas (UO), financeiramente sustentável e com maior alinhamento estratégico, capaz de assegurar a prestação de um serviço público de qualidade.

A partir destes objetivos estratégicos foram desenvolvidos programas transversais a implementar nos próximos anos, muitos dos quais requerem o compromisso ativo das UO e a correspondente mobilização dos recursos, humanos, financeiros, logísticos e outros que lhes estão alocados.

O primeiro programa apresentado neste Plano, *NOVA Campi 21*, insere-se na estratégia da NOVA de desenvolver uma universidade cada vez mais aberta à sociedade, o que implica, portanto, que a NOVA seja uma universidade sem fronteiras externas entre si e as comunidades onde se insere e atua, e sem fronteiras internas entre as UO e as diferentes áreas disciplinares. Esta ambição envolve um novo enquadramento urbanístico e social de cada um dos *campi*, sem barreiras visíveis, aberto aos residentes e servindo de plataforma para iniciativas de empresas. Envolve também a definição de 4 grandes concentrações de saberes (Engenharia e Tecnologia; Economia, Negócios e Direito; Medicina, Saúde e Ciências da Vida; e Artes e Ciências Sociais e Humanas) que, num horizonte de 10 anos, deverão estar distribuídos pelos *campi* de Almada, Campolide e Carcavelos/Oeiras. E pressupõe que estes *campi* deverão estar cada vez mais interligados, de forma física ou virtual, de modo a promover interdisciplinaridade, inovação e incubação, e contribuir para o desenvolvimento social, económico, cultural e urbanístico dos municípios onde a NOVA vive e atua.

A segunda iniciativa consiste no desenvolvimento do programa *Talent@NOVA*. Sendo as Pessoas o recurso mais valioso da Universidade e sendo a Universidade uma comunidade baseada no conhecimento, o talento tem, para a NOVA, um valor fundamental. Nesse sentido, foi desenvolvido um conjunto de **18 subprogramas** dedicados aos diversos setores da Comunidade da NOVA, com vista a atrair, fixar, formar e fazer progredir indivíduos de grande talento e elevado potencial.

O terceiro programa, *Learning@NOVA*, diz respeito à oferta formativa da NOVA. Trata-se de um Programa que deverá ser criado em permanência e desenvolvido pelas UO com vista a garantir a prestação de um serviço público de qualidade e responder adequadamente às necessidades de formação no futuro. Através do *Learning@NOVA*, o curriculum core será enriquecido com formação complementar e incluirá a presença de créditos orientados para a empregabilidade e o empreendedorismo. Todos os ciclos de estudos terão uma forte

dimensão internacional e uma maior ligação à investigação, com recurso às mais recentes inovações tecnológicas, sendo oferecida formação ao longo da vida com vista à (re)capacitação de competências.

O quarto programa, *NOVA Digital*, pretende apoiar o desafio da transformação digital na NOVA, capitalizando nas muitas iniciativas que já existem nas UO e potenciando as oportunidades de colaboração interdisciplinar em toda a Universidade. Em concreto, proceder-se-á a uma gradual digitalização do ensino e da aprendizagem através da oferta de unidades curriculares com forte componente digital, da criação de um catálogo online de equipamentos e serviços de apoio à transformação digital do ensino e da preparação de cursos abertos online. Será criado o *Fórum NOVA Digital* para potenciar a colaboração entre investigadores de várias áreas do conhecimento em torno de projetos multidisciplinares com uma forte componente digital. Será igualmente criado o programa *NOVA Smart Campus Living Lab*, a fim de aumentar a vivência digital dos *campi* da NOVA e de servir como espaço de experimentação de novos projetos nesta área propostos por estudantes e académicos. Por fim, serão implementados sistemas de informação que permitam extrair informação relevante para a tomada de decisão a vários níveis de gestão e aumentar a qualidade e eficiência dos processos administrativos.

O quinto programa designa-se por *NOVA Impact* e consiste em criar uma instituição de interface dedicada à transferência de conhecimento e à inovação social a partir da ligação entre universidade, empresas e setores sociais, com especial enfoque na indústria 4.0, nas ciências da vida e da saúde e ainda nos desafios sociais existentes nos grandes espaços urbanos. Deste modo, o *NOVA Impact* terá iniciativas colaborativas com a Comunidade, como é o caso do *NOVA Inovação Social*, um hub de inovação social de base tecnológica, e iniciativas com as empresas, através de laboratórios colaborativos – *CoLabs* –, de instituições de interface que ligam o conhecimento à necessidade de inovação empresarial e de parques de Ciência e Tecnologia, de Incubação e Aceleração.

O sexto e último programa, *Living@NOVA*, consiste em promover a qualidade de vida nos *campi* da NOVA, onde pessoas dentro e fora da Comunidade NOVA interagem entre si e participam em atividades culturais, desportivas e solidárias, tornando a vida universitária mais completa e enriquecedora. Será criada uma plataforma digital coordenada a partir da Reitoria com todas as iniciativas de voluntariado da NOVA e promovidas várias iniciativas artísticas e desportivas com a Comunidade, dado que a NOVA está profundamente comprometida com o desenvolvimento social, económico, mas também cultural dos municípios onde vive e atua.

Porém, vários dos atuais desafios da nossa sociedade exigem uma resposta mais interdisciplinar e a elaboração de projetos que reúnam diferentes áreas do saber. Nesse sentido, foi criada a *NOVA 4 the Globe*, que apoiará a estratégia de internacionalização da NOVA ao apresentar-se como uma plataforma internacional permanente, transversal à Universidade, onde grupos da NOVA e de outras universidades trabalharão de forma colaborativa para produzir conhecimento e impacto que apoiem os objetivos da Agenda 2030 a nível global. Em termos académicos, a *NOVA 4 the Globe* agregará todo o conhecimento com impacto realizado na NOVA. Em termos institucionais, ela refletirá todas as iniciativas alinhadas com a Agenda da Sustentabilidade e monitorizará o desempenho da NOVA a esse nível.

Outra importante área interdisciplinar é a *NOVA Saúde*, através do qual a NOVA pretende dar resposta a problemas concretos na área da Saúde a nível nacional e global. Esta plataforma permite agregar e potenciar as muitas valências que a NOVA tem nesta área e que podem ser mais desenvolvidas através de colaborações estratégicas com a indústria e a

sociedade. Além dos grupos temáticos de investigação colaborativa e do laboratório colaborativo Value4Health.CoLAB, será estabelecido o *NOVA Institute for Precision Medicine (IPM)*, dedicado ao desenvolvimento de investigação colaborativa e interdisciplinar, na área da biologia e ciências da saúde, fazendo a translação para aplicações práticas, clínicas e da saúde global.

Para colmatar a ausência de um centro de criação artística, na região da Grande Lisboa, que seja simultaneamente de valorização e transferência de tecnologia ligado às Artes, será criado o *NOVA Institute for Art & Technology (NOVA IA&T)*, a partir de um consórcio entre a FCT e a FCSH. Localizado na região de Almada, o NOVA IA&T pretende afirmar-se enquanto Escola de Artes e Tecnologia de referência internacional e com elevado impacto na sociedade local e na economia do país, contando, para tal, com um conjunto de parceiros internacionais de grande relevância estratégica. O NOVA IA&T contribuirá para a harmonia e inclusão sociais, promovendo o diálogo intercultural entre os diferentes grupos sociais, em especial, mas não exclusivamente, na zona de Almada e entre a população jovem.

E para fazer face à ausência de formação e inovação em Portugal na área da Hospitalidade e do Turismo com a dimensão de internacionalização adequada e com a abordagem interdisciplinar que é requerida, prevê-se a criação da *NOVA Hospitality Futures Platform (HFP)*. A NOVA HFP levará a cabo atividades de formação avançada, constituirá uma plataforma de inovação através de laboratórios de investigação em formato *hot-spot*, virados para a investigação multidisciplinar com ligação à indústria, e oferecerá serviços de incubação para *start-ups* de nível A baseados nos laboratórios de investigação.

Por último, a concretização da Visão e Objetivos Estratégicos da NOVA requer a aposta permanente em dois domínios considerados instrumentais nesse processo: na elevada qualidade, tanto nas áreas fundamentais da Universidade, como nas áreas de apoio, e na comunicação interna e com o exterior com maior alinhamento estratégico.



MISSÃO, VALORES E CULTURA

MISSÃO

A NOVA, enquanto instituição pública de ensino superior, tem por missão **servir a sociedade, a nível local e global, através do conhecimento, desenvolvendo um ensino e uma investigação de excelência, criadores de valor social e económico significativo.**

A concretização da sua tripla missão, **Ensino, Investigação e Criação de Valor**, pressupõe:

- Um ambiente académico favorável à **igualdade, à inclusão e à liberdade de pensamento** que permita atrair os melhores estudantes, dos mais diversos contextos culturais e para as mais variadas áreas do conhecimento, proporcionando-lhes as condições necessárias para descobrirem o seu potencial e desenvolverem o seu talento individual, com um forte sentido de cidadania ativa, de democracia e de justiça;
- Um ensino com perfil internacional de elevado rigor e qualidade em todos os ciclos de estudos, centrado nos seus estudantes, ministrado por académicos de **excelência**, capazes de dotar os estudantes de competências e conhecimentos que lhes permitam desenvolver uma carreira com sucesso em qualquer parte do mundo;
- Uma investigação **colaborativa** dentro da Universidade e com instituições parceiras estratégicas, altamente **especializada e interdisciplinar**, de relevo **internacional**, visando a criação de resultados inovadores, com impacto académico reconhecido e potencialmente geradores de valor;
- Uma atividade de **criação de valor baseada no conhecimento** e com elevado impacto, desenvolvida em colaboração com a sociedade e a economia, que promova o **desenvolvimento sustentável** nos planos económico, tecnológico, cultural, social e da saúde, não só a nível nacional, mas também internacional, dedicando particular atenção aos espaços europeu e lusófono.

VALORES

Os valores da NOVA incluem, em primeiro lugar, o respeito pela **dignidade humana**, pela **liberdade**, pela **democracia**, pela **igualdade**, pelo **Estado de Direito** e, em geral, pelos **Direitos Humanos**, incluindo os direitos das pessoas pertencentes a quaisquer minorias e que tantas vezes tendem a ser esquecidas em períodos de crise ou de transição paradigmática.

Na realização da sua atividade, os valores da NOVA incluem, também, a **honestidade**, a **integridade** e a **responsabilidade** em todas as ações realizadas, a **transparência** e a **partilha de conhecimento em total abertura à sociedade**, o sentido de **justiça** e a **independência** em relação a interesses alheios aos objetivos da Universidade.

Neste sentido, o **compromisso com a inclusão e com a diversidade** são condições essenciais para a concretização da missão da NOVA. Isto significa: reconhecer e valorizar a singularidade, o talento e o esforço de cada pessoa; eliminar qualquer prática que possa funcionar como barreira a um ambiente diversificado e inclusivo; promover a comunicação, a compreensão e a colaboração entre todos.

Por fim, mas não por último, a NOVA orgulha-se do seu **compromisso com o serviço público**: praticando e promovendo a igualdade de oportunidades, a cultura do mérito e da solidariedade, não deixando ninguém para trás, de forma a contribuir distintivamente para uma sociedade melhor.

Deste modo, a Universidade Nova de Lisboa assume o compromisso de incluir na sua prática académica e institucional, como parte integral da sua identidade, o contínuo respeito e promoção destes valores, que estarão também refletidos em todas as iniciativas que forem desenvolvidas no âmbito do presente Plano Estratégico, e que são também os valores fundadores da União Europeia.

Mais do que pelo compromisso, pelo exemplo dado e através das boas práticas que serão implementadas ao nível do ensino, da investigação e do funcionamento institucional, a NOVA continuará a contribuir positivamente para a mudança na sociedade e tornando-a mais **coesa**, **harmoniosa**, **solidária** e **pluralista**.

Essa é a sociedade **livre**, **inclusiva** e **democrática** que queremos ajudar a construir e, estamos convictos, esta é a Universidade certa no presente para o fazer.

CULTURA

A cultura da NOVA baseia-se em cinco ações fundamentais: aprender, ousar, inovar, premiar a excelência e construir um mundo sustentável.

Aprender

Na NOVA promove-se uma cultura de aprendizagem e aquisição de competências em ambiente internacional, diverso e inclusivo, assente na excelência de um ensino centrado nos alunos e desenhado a pensar no seu desenvolvimento como profissionais de sucesso e, sobretudo, como cidadãos empreendedores, competentes, empenhados e solidários, capazes de fazer a diferença numa sociedade global em constante mudança.

Ousar

Na NOVA, alunos, académicos e colaboradores são encorajados a assumir os objetivos gerais e os valores da Universidade, mas rompendo com os paradigmas tradicionais, em busca de formas alternativas e inovadoras de concretização dos seus próprios objetivos – dado que, num mundo globalizado e em permanente mudança, para fazer melhor, por vezes, é preciso fazer diferente.

Inovar

Inovar é perentório para o crescimento do qualquer país, para a melhoria da sociedade, para o desenvolvimento da economia, e para o sucesso da missão da NOVA no serviço à sociedade, na sua capacidade de responder com sucesso aos desafios atuais. Na NOVA, a capacidade de inovar decorre da combinação entre ousar e assumir um espírito científico, amplamente promovido nas atividades de investigação, ensino, e aprendizagem, e que incita à curiosidade, à criatividade, ao recurso à evidência, à reflexão crítica e à livre discussão.

Premiar a Excelência

O reconhecimento e a recompensa do mérito e excelência em todas as áreas de atividade garantem que nenhum aluno com talento ficará de fora da NOVA ou terá o seu desempenho académico condicionado por dificuldades financeiras ou necessidades especiais, e que todos os professores, investigadores e restantes colaboradores terão igual acesso à formação e progressão, em função do seu mérito, e incentivos que os recompensem e motivem no desempenho da sua missão.

Construir um Mundo Sustentável

A NOVA, como instituição, e os membros da sua Comunidade – estudantes, académicos e outros colaboradores – pretendem contribuir significativamente para a construção de um futuro melhor, inscrevendo neste futuro o seu projeto institucional e individual. O seu contributo será baseado na excelência dos conhecimentos e competências produzidos e transmitidos na NOVA, no potencial inovador daí resultante, nos valores da cidadania ativa e solidária que a NOVA partilha e promove, na qualidade das suas parcerias estratégicas, nacionais e internacionais, e na colaboração com a sociedade, local e global, em torno dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU.



VISÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

VISÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A NOVA tem como visão ser no século XXI **uma universidade global e cívica**. A NOVA será uma universidade **global** porque, nas suas áreas estratégicas, o seu *ensino* e a sua *investigação* serão realizados em ambientes genuinamente internacionais. E será uma universidade **cívica** porque toda a sua atividade estratégica estará profundamente comprometida com o desenvolvimento da sociedade, da cultura e da economia da região onde está inserida, do país e da Europa.

A concretização da Visão da NOVA envolve a persecução de **7 objetivos estratégicos**¹:

1. ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE

Levar a cabo um movimento de especialização inteligente, através do qual a NOVA define as suas **áreas estratégicas** e identifica: ciclos de estudos 'bandeira'; áreas de investigação excelentes com reconhecimento internacional (especializada e interdisciplinar); áreas de inovação; e universidades estrangeiras e instituições não académicas que possam ser suas parceiras estratégicas.

2. TALENTO

Atrair e promover o melhor talento nacional e internacional nas suas várias vertentes: estudantes, académicos e colaboradores.

3. COMUNIDADE

Desenvolver a Comunidade da NOVA, que será constituída por estudantes, académicos, colaboradores, e parceiros da Universidade, mas exteriores a esta. A Comunidade da NOVA partilhará os valores humanistas da cidadania ativa e inclusiva e afirmar-se-á como sendo competente, criativa, autónoma, solidária, empreendedora e globalmente disseminada. Esta comunidade tomará, ao longo dos anos, diversas iniciativas que visam fortalecer a relação de pertença, beneficiar a sociedade e, também, a Universidade.

4. ENSINO

Capacitar os estudantes com conhecimento e competências que lhes permitam construir com sucesso uma carreira em qualquer parte do mundo.

5. INVESTIGAÇÃO

Ter agendas de investigação especializada e interdisciplinar alinhadas com a Agenda Europeia para o Conhecimento e para a Inovação e com a Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável e desenvolver essas Agendas sendo parceira ativa das melhores Redes de Investigação internacionais.

6. CRIAÇÃO DE VALOR

Contribuir significativamente para o desenvolvimento económico e social do País e, em particular, para a sua capacidade exportadora e para a harmonia e inclusão social, dando especial atenção às áreas metropolitanas nas quais a Universidade está implantada e ao sul do País.

7. GESTÃO E FINANCIAMENTO

Fortalecer o alinhamento estratégico da Universidade ao nível dos Estatutos, dos procedimentos críticos e da atividade regular de concretização da estratégia, de modo a consolidar as mudanças que se iniciaram com a passagem a Fundação, dando lugar a um novo modelo de governação, financeiramente sustentável e menos burocrático, que permita o aumento das receitas próprias e a prestação de um serviço público de qualidade.

¹ Estes objetivos estratégicos serão realizados através de iniciativas concretas (programas e plataformas) e de instrumentos que apoiarão a sua concretização, descritos nas secções seguintes. Estes objetivos serão reavaliados, caso exista alteração fundamental de circunstâncias durante o horizonte temporal a que este Plano diz respeito.



PROGRAMAS TRANSVERSAIS

NOVA CAMPI 21

OS CAMPI NA ESTRATÉGIA DA NOVA

A estratégia da NOVA está alicerçada no desenvolvimento de uma universidade global e cívica. Estas duas ideias fundadoras do plano estratégico implicam, entre outras coisas, que a NOVA quer ser uma universidade do mundo e para o mundo, ou seja:

- Sem fronteiras externas entre si e as comunidades onde se insere e atua e
- Sem fronteiras internas entre as UO e as diferentes áreas disciplinares.

Esta ambição concretiza-se num projeto a 10 anos, mas que tem que começar já e deve capitalizar sobre os bons exemplos que, felizmente, já existem na Universidade. Esta futura NOVA sem fronteiras tem um duplo impacto na conceção e desenvolvimento dos seus *campi*: físico e epistemológico.

Do ponto de vista físico, implica um enquadramento urbanístico e social de cada um dos seus *campi* que tem como bom exemplo o campus da NOVA SBE: sem barreiras visíveis, aberto aos residentes e servindo de plataforma para múltiplas iniciativas de empresas e organizações. É claro que este exemplo não pode ser aplicado literalmente para *campi* pré-existentes, mas deve constituir uma inspiração sempre presente quer na modernização de infraestruturas e equipamentos existentes, quer na implementação de soluções social, ambiental e financeiramente sustentáveis, quer mesmo na criação de zonas claras de abertura para dentro (e.g., edifícios de convergência de saberes e de comunidades em cada *campi*) e para fora (edifícios ou zonas de mistura entre as comunidades da NOVA e a sociedade envolvente, ou mesmo longínqua). A NOVA assume, assim, um claro compromisso com o desenvolvimento social, económico, cultural e urbanístico dos municípios onde vive e atua.

Do ponto de vista epistemológico, isto é, da distribuição dos saberes da NOVA pelos seus *campi*, implica:

- reconhecer e assumir a área digital, lato senso, como ‘cimento interdisciplinar’ dos demais saberes, para além de ser, ela própria, uma área de saber em desenvolvimento acelerado;
- a promoção, por *campi*, de grandes concentrações de recursos (humanos e infraestruturais) em áreas estratégicas que assegurem a existência de massas críticas que permitam a especialização inteligente e, sendo o caso, hiperespecialização;
- a definição de ‘canais de comunicação e de articulação académica’ entre os vários *campi*;
- a assunção de agendas globais interdisciplinares para o conhecimento, em particular alinhadas com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU;
- a orientação do ensino, da investigação e da inovação para missões que decorram quer da hiperespecialização disciplinar, quer da interdisciplinaridade – a atividade da NOVA será, assim, baseada em problemas e guiada por projetos que respondem a missões;
- reconhecer que essas missões serão desenvolvidas de uma forma aberta, em cooperação com empresas e organizações e outras universidades de referência.

SITUAÇÃO ATUAL

Por motivos históricos, a NOVA está hoje distribuída por múltiplos *campi* na região da Grande Lisboa, implantados entre os concelhos de Lisboa (com localizações em Campolide, Junqueira, Campo de Santana, Av. de Berna e Lumiar), Almada, Carcavelos e Oeiras. Este património é vasto e valioso, mas apresenta quatro tipos de inadequações fundamentais:

1. A existência de ativos cuja adequabilidade não é a melhor para as atividades de ensino neles levadas a cabo (como é o caso, por exemplo, das atuais instalações da NOVA FCSH e da NMS|FCM) e, em alguns casos, incapazes de proporcionar aos alunos experiências ao nível dos concorrentes nacionais e internacionais. Alguns *campi* possuem edifícios muito degradados, como é o caso da FCT; outros ainda, apesar de razoavelmente adequados, apresentam restrições de capacidade (casos da FD e NOVA IMS).
2. A localização das atividades académicas tem uma base histórica sem coerência estratégica, o que dificulta a exploração de sinergias e a promoção da multidisciplinaridade (podendo, aqui, citar-se a pulverização de laboratórios na grande área das ciências da vida pelos *campi* de Santana, Junqueira, Almada e Oeiras);
3. A existência de ativos sem utilização académica previsível e que poderiam ser rentabilizados (como, por exemplo os cerca de 30 hectares num lote a norte da FCT no Monte da Caparica);
4. A maioria dos *campi* da UNL não promove ativamente a abertura dos mesmos às cidades e comunidades onde estão implantados.

IMPLICAÇÕES DE MÉDIO PRAZO

Decorrem destas considerações, cinco grandes opções que tiram o melhor proveito de oportunidades especialmente favoráveis e que dizem diretamente respeito à arquitetura física e conceptual dos *campi* da NOVA.

1. A definição de 4 grandes concentrações de saberes,

- Engenharia e Tecnologia
- Economia, Negócios e Direito
- Medicina, Saúde e Ciências da Vida
- Artes e Ciências Sociais e Humanas

que, num horizonte de 10 anos, se desejam distribuídos por 3 *campi*:

- Almada, onde ficará a FCT e um futuro Instituto de Artes e Tecnologia
- Campolide, sede da NOVA FCSH, da NOVA IMS e *hub* de inovação social
- Carcavelos/Oeiras com dois clusters:
 - NOVA SBE e Faculdade de Direito
 - Medicina, Saúde e Ciências da Vida que poderá incluir as atuais NMS|FCM, ITQB e laboratórios associados, bem como os futuros Escola de Pós-graduação Médica e Instituto de Medicina de Precisão. O IHMT e a ENSP possuem, de momento, infraestruturas adequadas pelo que o futuro das suas instalações será analisado neste período de tempo.

2. A inclusão em todos estes *campi* de uma forte componente digital e de ciência dos dados adequada às atividades específicas de cada *campus*;
3. O desenvolvimento de formas de ligação entre os *campi*, físicas ou virtuais, dedicadas a interligá-los no desenvolvimento de atividades interdisciplinares, e que permita a circulação entre *campi* de especialistas da área digital e doutros especialistas e a coordenação de atividades académicas;
4. A promoção ativa em cada *campi* (e, por conseguinte, nas diferentes áreas de saberes) da interdisciplinaridade, da inovação e da incubação;
5. A existência em todos os *campi* de formas claras, também físicas, de abertura ao exterior constituindo plataformas abertas a empresas e à sociedade.

Mas as implicações estratégicas devem ser temperadas pelo estado real (e em casos requerendo intervenções urgentes) de muitas das instalações, designadamente as de três das maiores UO:

- A NOVA FCSH, um caso conhecido de instalações que não são condignas e com um realojamento em Campolide há muito prometido;
- A FCT, porque os edifícios estão velhos, são muitos, precisam de grandes reparações e têm laboratórios que estão ou em estado que necessita de intervenção urgente (laboratórios de Engenharia Química), ou estão desatualizados, e tem ainda carência de laboratórios (e.g., Engenharia Civil);
- A NMS|FCM, situada num edifício icónico, mas muito antigo e impróprio para o ensino moderno das ciências médicas.

A ordenação das prioridades do plano de investimento resulta da confluência de três ordens de considerações nomeadamente: a importância para a estratégia da Universidade, a urgência do investimento e o aproveitamento de oportunidades. O Plano propõe assim a seguinte ordenação:

Prioridade 1 (importância e urgência altas):

- Realojamento da NOVA FCSH;
- Realojamento da Faculdade de Direito (Bateria de São Gonçalo, a 200 metros da SBE);
- Recuperação de alguns dos edifícios da FCT.

Prioridade 2 (importância alta e urgência baixa):

- Investimento da Escola de Pós-Graduação Médica;
- Participação no projeto de uma residência de estudantes nas Portas de Benfica;
- Construção da NMS|FCM na zona de Carcavelos, a qual depende criticamente da área de construção e do financiamento (em grande parte *fundraising*).

MISSÃO

Atrair, fixar, formar e fazer progredir indivíduos de grande talento e elevado potencial na NOVA.

OBJETIVOS

- Apoiar o cumprimento da responsabilidade da NOVA para com os seus estudantes;
- Contribuir para um ensino, investigação e inovação de excelência e relevância internacional;
- Contribuir para uma gestão eficiente, inovadora e motivada da Universidade, que adota as melhores práticas internacionais.

ABORDAGEM;

Para os Estudantes

- 1. Semestre Pré-Universitário (SPU)

Programa desenvolvido para estudantes fora da UE que acabaram de completar o ensino secundário e que, no futuro, pretendam candidatar-se ao ensino superior em Portugal. O SPU ajuda os alunos na sua adaptação ao sistema de ensino superior Europeu, nivela os seus conhecimentos técnicos e fornece, quando necessário, as competências linguísticas para iniciarem os estudos numa das UO da NOVA.

- 2. Young Talent@NOVA

Anualmente os melhores alunos dos 1.ºs anos das Licenciaturas e Mestrados Integrados da NOVA recebem um Prémio de Jovem Talento, pecuniário e equivalente ao valor da propina.

- 3. Prémios de Mestrado

Anualmente os melhores alunos dos Mestrados da NOVA recebem Prémios de Talento concedidos pelas UO. Esses prémios podem ser de natureza honrosa e pecuniária, ou ter a forma da concessão de estágios profissionais, bolsas de estudo, ou ainda outras formas.

- 4. Escola Doutoral da NOVA

A NOVA Escola Doutoral tem como público-alvo os estudantes de doutoramento da NOVA e seus supervisores e pretende contribuir para a excelência da formação doutoral na NOVA através da oferta de formação complementar e transversal.

- 5. Desenvolvimento do Empreendedorismo junto dos Estudantes

a. Exposição dos Estudantes à temática do empreendedorismo. O ensino da NOVA compreende já na maioria das suas UO um conjunto de créditos (ECTS), obrigatórios ou opcionais, que introduzem os estudantes à temática do empreendedorismo.

b. Starters Academy: Disciplina que visa estimular o espírito empreendedor dos melhores alunos da NOVA, fornecendo-lhes as ferramentas básicas para a criação de uma *start-up*. Abrange alunos das várias UO da NOVA e de diferentes nacionalidades, para incentivar a formação de equipas multifacetadas que irão trabalhar em estudos de caso e desenvolver planos de negócios.

c. *NOVA Idea Competition*: Concurso interno de planos de negócio para valorização de ideias inovadoras de alunos da NOVA, promovendo a cultura empreendedora e o trabalho multidisciplinar, através da formação de equipas com alunos de pelo menos duas UO.

d. *European Innovation Academy* e outras iniciativas: O EIA é um programa intensivo de 3 semanas com o objetivo de promover projetos empreendedores de estudantes de todo o mundo na área das tecnologias digitais.

6. ObipNOVA e Fórum sobre 'Empregos do Futuro'

No âmbito do Observatório para a Inserção no Mercado de Trabalho (OBIPNOVA), será criado um Conselho intitulado 'Talento, Empregos do Futuro e Transformação Digital' que contará com a presença de um reputado painel internacional e a participação de professores e estudantes da NOVA, elaborando um Relatório anual com sugestões concretas de iniciativas que a NOVA deve tomar na área da formação.

Para os Académicos

- 7. Programa de Desenvolvimento de Competências Pedagógicas

Curso que visa contribuir para o desenvolvimento profissional dos docentes e promover a melhoria da qualidade do ensino na NOVA, capacitando os docentes para desenhar e planear a sua atividade pedagógica, bem como para selecionar o formato pedagógico e as formas de avaliação mais adequados ao público-alvo e aos objetivos a atingir.

- 8. Programa de Desenvolvimento de Competências de Coordenação Pedagógica

Curso que visa capacitar os Coordenadores de Ciclos de estudos com competências que lhes permitam desempenhar as suas funções de forma mais eficaz.

- 9. Programa de Desenvolvimento de Competências de Supervisão

Curso centrado nas dimensões da interação estudante-supervisor, com o objetivo de fornecer aos participantes um quadro conceptual para a atividade de supervisão, nomeadamente no que se refere às questões relacionadas com a interação entre estudante e supervisor. O curso procura salientar a relevância de dimensões como a liderança, motivação e autoconhecimento no processo de supervisão e facilitar a identificação dos problemas mais comuns que podem surgir durante a supervisão, melhorando a capacidade de gestão dos conflitos.

- 10. Desenvolvimento do Empreendedorismo juntos dos Académicos

a. *Exposição dos Académicos à temática do empreendedorismo*. Criação de um curso, com regularidade pelo menos semestral, de 12 horas, que introduza os académicos da NOVA à temática do empreendedorismo (atualmente inexistente).

b. *Techpreneur*: Formação prática em empreendedorismo com base em tecnologia e conhecimento, direcionada para docentes e investigadores que pretendam iniciar uma nova *spin-off*.

- 11. Formação na Preparação de Candidaturas a Projetos Europeus

a. *Preparing for my ERC Grant Application' (PEGA)*: Curso de preparação de candidaturas às bolsas ERC, as mais competitivas e bem pagas a nível europeu, destinadas a apoiar académicos de excelência da NOVA a prosseguirem com a sua investigação de ponta.

b. *'Preparing for Horizon Europe Projects' (PHEP)*: Curso de preparação de candidaturas a projetos europeus com especial destaque para a área do impacto.

- 12. Promoção da Interdisciplinaridade e Comunicação da Ciência

a. *Prémio Santander/NOVA*: Prémio de Investigação Colaborativa que visa distinguir projetos de investigação a desenvolver por investigadores júniores da NOVA envolvendo, pelo menos, duas UO da Universidade.

b. *Science Day@NOVA*: Encontro anual de Ciência da NOVA que reúne docentes, investigadores e estudantes de doutoramento e inclui uma mostra do trabalho de investigação que é feito pelas várias unidades de investigação e laboratórios colaborativos.

c. *Revista NOVA Science*: Publicação anual que agrega todas as atividades científicas que são desenvolvidos na NOVA, permitindo a partilha dessa informação com a Comunidade NOVA e os seus parceiros nacionais e internacionais.

- 13. Recompensa do Mérito

Implementação de medidas de recompensa do mérito que podem assumir a forma de compensação salarial, progressão na carreira, louvores e menções honrosas, ou prémios.

- 14. Estratégia de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Regulamentos de Contratação Individual

Política geral de concentração em áreas estratégicas, de rejuvenescimento do corpo académico, de contratação de RH e, em particular de Académicos, com perfil internacional, e de atração, recompensa e retenção do talento; ela deve incluir progressões na carreira e novas contratações. Neste contexto, as contratações feitas no âmbito da candidatura institucional da NOVA ao emprego científico são particularmente relevantes.

Para os Colaboradores

- 15. *Formação Especializada a Nível Nacional*

Aprovação de um plano de formação trienal, ajustado às necessidades dos trabalhadores não docentes, tendo em conta as necessidades de formação identificadas em sede de avaliação de desempenho, bem como a necessidade de reforçar competências que se justifiquem em função do Plano Estratégico da Universidade.

- 16. *Formação Especializada a Nível Internacional*

Manter os processos de mobilidade internacional, de forma a garantir a frequência de cursos de formação especializada em ambiente internacional, incluindo o recurso às bolsas Staff Erasmus+.

- 17. *Prémios de Mérito e Produtividade*

Serão implementados os prémios associados à avaliação de desempenho e criados 3 *prémios de mérito e produtividade*, a atribuir anualmente, dois por cada uma das seguintes áreas: *Trabalho em Equipa, Modernização Administrativa; Envolvimento Social / Sustentabilidade*.

Para a Comunidade Nova

- 18. *Comunidade NOVA no Mundo*

No âmbito da estratégia de internacionalização da Universidade, a Comunidade NOVA no Mundo, formada por atuais e antigos alunos, académicos, colaboradores, parceiros da NOVA do meio académico ou empresarial e outras figuras da sociedade, surge como instrumento essencial para compreender melhor a dinâmica dos percursos profissionais dos antigos alunos, apoiar uma colocação mais eficiente do talento gerado pela NOVA no mercado de trabalho e alargar o leque de colaborações com parceiros académicos, sociais e empresariais.

LEARNING@NOVA

MISSÃO

Apoiar a NOVA na adoção de uma política diversificada, mas coordenada, que garanta a manutenção da sua oferta educativa na ‘linha da frente’ das universidades europeias, a manutenção da sua prestação de serviço público de topo, e que tire o melhor proveito possível das oportunidades criadas pela necessidade crescente de formação universitária que responda adequadamente aos desafios do mercado de emprego do século XXI.

OBJETIVOS

- Proceder a uma avaliação periódica quadrienal da oferta formativa da NOVA, considerando seis componentes-chave (referidas a seguir), bem como a política de ensino em inglês, a sustentabilidade financeira da oferta e as oportunidades de novas formações;
- Definir um conjunto de iniciativas a implementar, que resultem da avaliação efetuada, bem como os recursos necessários e o calendário da sua implementação;
- Apoiar as Unidades Orgânicas na implementação das medidas definidas.

ABORDAGEM

Enquanto o Programa Talent@NOVA tem uma componente respeitante à formação que se foca na aquisição de competências, seja do lado do estudante, seja do lado do professor, o Programa Learning@NOVA visa, não os atores do processo formativo (professores e estudantes), mas a **oferta formativa** da NOVA, os seus Ciclos de Estudos (1.ºs, 2.ºs ou 3.ºs Ciclos) e a Formação não Conferente de Grau (em particular, a formação ao longo da vida).

Num mundo como o atual em que quer o conteúdo do conhecimento, quer as necessidades de formação estão em constante mudança, manter o nível de excelência da oferta formativa requer uma atenção permanente ao desempenho de várias componentes dessa oferta e uma igual capacidade de inovar nessas mesmas áreas.

Neste contexto é correto assumir-se que uma oferta formativa simultaneamente virada para o século XXI e ministrada na União Europeia, onde está completamente implementado o chamado ‘Processo de Bolonha’, tem de considerar seis componentes:

1.ª Inovação pedagógica

Diz respeito ao recurso às mais recentes inovações tecnológicas e visa proporcionar aos estudantes uma experiência de aprendizagem enriquecedora, progressivamente híbrida (*blended learning*), aliando a interação presencial em sala de aula a um acesso cada vez mais alargado a conteúdos digitais, como o método de sala de aula invertida (*flipped classroom*), em que os conteúdos a serem transmitidos/discutidos são previamente conhecidos pelo estudante. Uma forma de adequar a interação em sala de aula às características da atual geração de estudantes, ‘sempre ligados à web’, consiste em conciliar a abordagem BYOD (*bring your own device*) com a utilização de plataformas *clicker* (e.g. Webclicker, Quora, Slido). Este modelo de inovação pedagógica passará progressivamente a existir como elemento distintivo da oferta de ensino da NOVA em todos os seus ciclos de estudos estratégicos e, quando adequado, na formação não conferente de grau.

2.ª Internacionalização do curriculum core

Diz respeito aos conteúdos dos cursos e tem que estar presente em todos os Ciclos de Estudos, visto que é condição necessária para a 'leitura' europeia, e mesmo global, de qualquer oferta curricular. Mas, no caso da NOVA, requer também política suplementar relativamente à língua na qual o Ciclo de Estudos será ministrado, português e/ou inglês, com particular ênfase no aumento dos cursos em inglês.

3.ª Presença de formação complementar ao curriculum core

Significa, nos 1.ºs Ciclos (as atuais licenciaturas), sobretudo 'formação que disponibilize um conhecimento alargado e cultural e historicamente informado da 'contemporaneidade e dos seus grandes desafios', visto que os 1.ºs Ciclos 'de Bolonha' devem ter um perfil amplo e não visam apenas, e muitas vezes nem principalmente, a empregabilidade dos seus graduados, ao contrário das antigas licenciaturas ('pré-Bolonha').

4.ª. Presença de créditos visando empregabilidade e de empreendedorismo

Significa, nos 2.ºs Ciclos (os atuais mestrados) formação complementar com vista à inserção na vida ativa; ao contrário dos antigos Mestrados, que visavam um primeiro patamar de investigação especializada e autónoma.

5.ª. Ligação à Investigação

Significa, nos 3.ºs Ciclos (os atuais doutoramentos) investigação científica *especializada e autónoma*, mas também e cada vez mais com **ligação às empresas e à economia**. Os atuais 3.ºs Ciclos não podem, nem devem ter a pretensão de dar emprego na Universidade. Não podem porque é simplesmente impossível 'absorver' todos os novos doutores como recursos da Universidade. Não devem porque faz parte da excelência da atividade universitária ter uma política resolutamente não endogâmica relativamente à contratação dos seus recursos e, igualmente importante, faz parte da excelência da sua atividade 'produzir' doutores que vão ser absorvidos pelas empresas, pelo serviço público e, em geral, pela economia, por exemplo, criando eles próprios a sua empresa. É claro que haverá sempre um número de doutores que serão, e bem, integrados na Universidade, mas esta não será a regra geral.

6.ª. Formação ao Longo da Vida: (re)capacitação de competências

A formação ao longo da vida é hoje oferta indispensável em qualquer universidade de referência e é parte integrante, e central, da política da União Europeia para o Ensino Superior. Atualmente, o emprego é global e móvel, quando não precário; e a transformação digital torna obsoletas diversas atividades dentro das profissões ou até as próprias profissões. Ao mesmo tempo, a evolução exponencial do conhecimento e da tecnologia criam a necessidade de recertificação de competências ou de aquisição de novas competências. E toda esta nova formação ao longo da vida deve ocorrer centrada nos interesses do utente, garantindo sempre que possível que não tem de prescindir do emprego para a fazer. Ela deve ser, por isso, muito focada e rigorosa, mas também muito flexível e móvel, chegando ao utente quando ele precisa e onde quer que ele esteja, mas garantindo a sua qualidade. O ensino à distância ou a combinação de ensino à distância e presencial são aqui fundamentais.

NOVA DIGITAL

MISSÃO

Abraçar o desafio da transformação digital na NOVA enquanto parte integrante da sua missão de servir a sociedade através do conhecimento e da criação de valor, sem prejuízo dos seus valores de liberdade, pluralismo, responsabilidade e do impacto que a transformação digital pode ter nesses valores.

OBJETIVOS

- Desenvolver na NOVA a área digital, lato senso, como ‘cimento interdisciplinar’ dos demais saberes, para além de ser, ela própria, uma área de conhecimento em desenvolvimento acelerado;
- Incluir em todos os *campi* uma forte componente digital e de ciência dos dados adequada às atividades específicas de cada *campus* e apoiando a especialização inteligente das atividades que nele decorrem;
- Criar formas de ligação entre os *campi*, físicas ou virtuais, que permitam a circulação entre eles de especialistas da área digital e a coordenação de atividades académicas.

ABORDAGEM

A. Transformação Digital do Ensino e da Aprendizagem

Objetivo:

- Dispor de uma rede de equipamentos e serviços, distribuída pelos vários *campi*, e aberta a toda a comunidade da NOVA, que permita um acesso facilitado a recursos para o ensino e aprendizagem com uso do digital.

Atividades:

- Levantamento dos equipamentos e serviços de apoio à transformação digital do ensino existentes na NOVA, e de serviços e equipamentos que podem ser usados pela NOVA;
- Contratação de serviços partilhados onde cada Unidade contrata com a Reitoria o que recebe em troca para disponibilizar os seus serviços a toda a NOVA;
- Apoio a docentes das várias UO no desenvolvimento de métodos pedagógicos com uso de tecnologias digitais;
- Criação de um concurso de docentes com boas práticas pedagógicas baseadas no recurso a tecnologias digitais;
- Divulgação pela NOVA de exemplos de boas práticas, em conjunto com o uso do catálogo de equipamentos e serviços.

B. Fórum NOVA Digital

Objetivo:

- Fórum interdisciplinar que deverá potenciar a colaboração entre investigadores de várias áreas do conhecimento, e vindos de várias UO da NOVA, e afirmar cada vez mais a NOVA como um ator principal a nível nacional e relevante internacionalmente na produção de conhecimento para a transformação digital da sociedade.

Atividades:

- Organizar um workshop sobre 'Inteligência artificial, *big data* e impacto na sociedade', com a participação de investigadores de várias UO da NOVA que trabalham nestas áreas e de um prestigiado académico internacional;
- Criar um grupo de trabalho, com membros de todas as UO, para definir temas e desafios interdisciplinares a lançar aos investigadores da NOVA, com vista à organização de mais um ou dois workshops, e ao acompanhamento posterior do fórum;
- Organizar workshops sobre 'A investigação digital em Biotecnologia', 'A investigação digital em Finanças e Direito', 'A investigação digital para a Inovação Social', 'A investigação digital nas Humanidades', com a intervenção de investigadores da NOVA com interesse nestas áreas e de três prestigiados académicos internacionais.

C. NOVA Smart Campus Living Lab**Objetivo:**

- Aumentar a vivência digital dos *campi* da NOVA e torná-los mais eficientes, servindo como sítio de experimentação de novos projetos nessa área propostos por estudantes e académicos, e que irão alavancar iniciativas de criação de valor na sociedade.

Atividades:

- Definir o modelo de funcionamento do programa e, em conjunto com a área de Empreendedorismo, o modelo de propriedade intelectual do que vier a ser produzido;
- Procurar parcerias empresariais para o programa;
- Criar, em pelo menos um *campus*, o de Campolide, uma infraestrutura de Smart Campus que possibilite o desenvolvimento de projetos experimentais;
- Promover concursos de ideias e de projetos que apoiem a criação de valor.

D. Sistemas de Informação**Objetivo:**

- Desenvolver os sistemas de informação da NOVA para desmaterializar os processos administrativos e integrar os diferentes sistemas de suporte à operação, possibilitando a extração de conhecimento relevante para a tomada de decisão a vários níveis de gestão e aumentar a qualidade e eficiência dos processos administrativos.

Atividades:

- Adquirir e implementar em toda a NOVA um novo sistema de gestão documental;
- Implementar o sistema de faturação eletrónica, integrado com o ERP e com outros sistemas, nomeadamente de gestão académica;
- Colocar em funcionamento integral todas as componentes do ERP e desenvolver os mapas de suporte à gestão;
- Definir o modelo de integração de dados dos vários sistemas de gestão académica e desenvolver sistema de extração e visualização de indicadores baseado nesses dados;
- Implementar um sistema de gestão académica agregador que recolha dados dos sistemas das várias UO e que, a prazo, possa ser usado diretamente como sistema académico de interação com estudantes e docentes, pelas UO que o pretendam.

NOVA IMPACT

MISSÃO

Contribuir para o desenvolvimento social e económico do país, com a menor pegada ecológica possível, através do apoio e desenvolvimento de iniciativas que acrescentem valor, social ou económico, a partir do conhecimento produzido na NOVA.

OBJETIVOS

- Desenvolver uma instituição de interface dedicada à transferência de conhecimento e à inovação social a partir da ligação entre universidade, empresas e setores sociais, baseada no uso intensivo do digital e noutros tecnologias relevantes;
- Consolidar a capacidade e o potencial da NOVA para relacionar o conhecimento gerado com o bem-estar e o desenvolvimento social e económico do País através de várias iniciativas colaborativas
- Ter uma existência física dispersa pelos *campi* da NOVA, pela região da Grande Lisboa e a Sul, e uma existência virtual, através da plataforma digital interativa 'NOVA Value Creation', com todos os 'pólos' de criação de valor da NOVA.

ABORDAGEM

▪ NOVA Inovação Social

Centro de Valorização e Transferência de Tecnologia de Inovação Social que visa estabelecer uma relação diferenciada e permanente, mas igualmente flexível e dinâmica, entre instituições produtoras de conhecimento social (NOVA) e entidades de setores sociais (empresas locais, ONG, municípios, associações sem fins lucrativos, centros sociais, entre outras) com o objetivo de desenvolver, criar e melhorar estruturas e processos sociais e contribuir para o desenvolvimento e harmonia social da população.

Será um hub de inovação social de base tecnológica, baseado no *campus* de Campolide (FCSH, IMS), com um pólo no *campus* de Carcavelos (SBE, FD), e incluirá a participação das restantes UO, podendo vir a criar mais pólos noutros *campi* da NOVA a sul.

O impacto do **NOVA Inovação Social** será, *prima facie*, na zona da Grande Lisboa, na qual a Universidade Nova de Lisboa tem os seus diversos *campi*, podendo estender-se para sul.

▪ CoLabs

Associações de unidades de investigação, instituições de ensino superior, empresas, instituições intermédias e de interface, centros tecnológicos, associações empresariais e parceiros do tecido produtivo, social e cultural. Além de coordenar o InnovPlantProtect e Value4Health, a NOVA participa ainda em mais 8 laboratórios colaborativos e prevê a criação de outros.

▪ Instituições de Interface

Instituições que fazem a ponte entre o conhecimento e a necessidade de inovação empresarial.

▪ Parques de Ciência e Tecnologia, de Incubação e Aceleração

Têm como missão facilitar a incubação e desenvolvimento de ideias e conceitos inovadores e acelerar o processo de comercialização desses projetos. Está prevista a criação dos parques de Bio-tecnologia e Ciências da Vida (Oeiras) e Indústria 4.0 (Almada).

○ **NOVA Impact** propõe-se ainda a desenvolver os seguintes segmentos de atividade, alguns dos quais terão que corresponder espaços dedicados em permanência:

- promoção de atividades de investigação aplicada, onde grupos de investigadores de diversas disciplinas desenvolvem abordagens interdisciplinares a questões constantes das agendas colaborativas desenhadas com a indústria e a economia ou com setores sociais, dando origem a '*pilots*' e '*modelos*' de soluções, para problemas empresariais ou sociais;
- apoio à proteção da Propriedade Intelectual e conhecimento gerados na NOVA e sua valorização económica e social, incluindo a promoção da criação de empresas *spin-offs* e a transferência de tecnologia para empresas estabelecidas;
- incubação de *start-ups* e de *co-work* na área da inovação tecnológica ou social;
- aceleração de *start-ups* tecnológicas ou de inovação social;
- formação e capacitação em inovação tecnológica ou social de base tecnológica, para empresas, setores públicos, serviços sociais, ONG ou cidadãos;
- *showcasing* das iniciativas e resultados da inovação tecnológica ou social, ou apresentação de projetos âncora para futuras atividades.

LIVING@NOVA

MISSÃO

Tornar os *campi* da NOVA em espaços de partilha de conhecimentos, abertos, funcionais, mas também aprazíveis, onde pessoas dentro e fora da Comunidade da NOVA possam interagir entre si e participar em atividades culturais, desportivas e solidárias, tornando a vida universitária mais completa e enriquecedora.

OBJETIVO

Os desafios da vida universitária tornam necessária a aposta no conforto e bem-estar de todos aqueles que fazem parte da Comunidade NOVA, em particular dos estudantes, que são a razão de existir da Universidade, de forma a potenciar o talento existente e o valor criado nesse ecossistema de inovação.

ABORDAGEM

A Ação Social tem um papel determinante e transversal na qualidade de vida dos *campi*, intervindo particularmente em 6 áreas de atividade: Desporto, Cultura, Apoios Especiais, Desenvolvimento Humano, Alojamento e Alimentação.

DESPORTO

Missão: Criar condições facilitadoras para a prática desportiva nos *campi* de Campolide, Caparica e Carcavelos, apoiando os estudantes atletas, e promover a atividade física, lazer, e um estilo de vida mais saudável.

CULTURA

Missão: Promover atividades culturais dirigidas aos alunos e restante população estudantil, bem como outras que abram a universidade aos municípios onde está implantada, promovendo a sua imagem junto da comunidade, assim como consolidar as ligações com académicos da NOVA, Associações de Estudantes, Núcleos de Estudantes e Comissões de Residentes, no âmbito da cultura, de modo a apoiar as suas iniciativas.

APOIOS ESPECIAIS

Missão: Gerir e aplicar o Fundo de Apoio Social através da identificação de estudantes da NOVA que necessitem de outros apoios educativos (bolsa de apoio 'NOVA Solidária'), e tornar os *campi* 'Family Friendly' através da promoção do acesso de colaboradores e alunos a infantários mediante a construção ou negociação de protocolos nos vários concelhos onde a NOVA está implantada.

DESENVOLVIMENTO HUMANO

▪ Voluntariado

Missão: Promover a colaboração de estudantes no âmbito de uma política de responsabilização social, promover parcerias e protocolos com instituições públicas e privadas de forma a dinamizar um Banco de Voluntariado, disponibilizando aos estudantes uma oferta de tarefas extracurriculares que contribuam para uma educação para a cidadania.

▪ **Acolhimento e Integração**

Missão: Promover políticas de acolhimento e integração para os estudantes da NOVA, em especial os deslocados e os alunos com Necessidades Educativas Especiais.

▪ **Promoção da Saúde**

Missão: Assegurar aos estudantes, com prioridade aos estudantes deslocados, a prestação de consultas de psiquiatria, apoio psicológico e nutrição; assegurar o encaminhamento para a consulta de planeamento familiar no âmbito dos protocolos de colaboração existentes; colaborar com programas preventivos e campanhas com o intuito de contribuir para a melhoria das condições de saúde e de desenvolvimento pessoal; promover protocolos de cooperação com unidades de saúde que permitam o acesso dos estudantes à prestação de cuidados de saúde em condições vantajosas.

ALOJAMENTO

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

ALIMENTAÇÃO

Missão: Promover o acesso à alimentação dos alunos e funcionários da NOVA através de cantinas, cafetarias e bares, em particular, reavaliando a situação das cantinas existentes.



PLATAFORMAS INTERDISCIPLINARES

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL | NOVA 4 the Globe

RACIONAL

A Importância dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável

Em 2015 as Nações Unidas aprovaram por unanimidade a *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável* contendo 17 *Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável* (ODS). Os ODS abordam os desafios globais que enfrentamos, incluindo aqueles relacionados com a pobreza, a desigualdade, as alterações climáticas e degradação ambiental, a prosperidade e a paz e a justiça.

Cada ODS inclui várias metas e as metas interligam-se de forma a apoiarem-se mutuamente. Para não deixar ninguém para trás, é importante alcançar cada meta até 2030. Formulados como verdadeiros desafios à decisão política, à planificação e ao encadeamento de ações, os ODS dependem crucialmente também de avanços na área do conhecimento, da inovação e da formação. É neste contexto que as Universidades são chamadas a focar a sua tripla missão também nos ODS. Pelo gigantismo da sua dimensão, é óbvio que esta é uma tarefa que só pode ser realizada de forma colaborativa, envolvendo parceiros de múltiplas naturezas, cada um deles contribuindo apenas muito parceladamente para os ODS.

Os ODS e a Internacionalização da NOVA

A investigação com impacto nos ODS pode ser um importante catalisador para a internacionalização da NOVA, seja pela partilha de conhecimento e tecnologia com outras instituições, seja pelo estabelecimento de parcerias estratégicas internacionais, seja ainda pelo poder de influenciar decisores políticos, empresas, e consumidores através do conhecimento. O compromisso da NOVA com os ODS beneficia ainda a sua estratégia de internacionalização através do aumento da visibilidade internacional, do reforço do perfil internacional, das oportunidades de colaboração em rede e da melhoria dos currículos.

A NOVA 4 the Globe

Na NOVA, ‘sustentabilidade’ significa procurar soluções para os principais desafios ao desenvolvimento individual, social e das instituições, que sejam economicamente viáveis, amigas do ambiente e socialmente justas, para que as gerações atuais e futuras possam realizar os seus projetos de ter um futuro melhor. A NOVA já tem diversos, e dispersos, grupos académicos que estão envolvidos em projetos interdisciplinares guiados pela Agenda 2030. É, por isso, urgente aproveitar esse capital existente, apoiá-lo e desenvolvê-lo na direção certa. Por outro lado, diversas práticas institucionais da NOVA promovem já *in campus* vários dos ODS. Conjugando estes dois aspetos, investigação com impacto e prática institucional, foi criada a *NOVA 4 the Globe*, que se constituirá como uma plataforma internacional permanente e transversal à Universidade, onde grupos da NOVA e de outras universidades trabalharão de forma colaborativa com vista a produzir conhecimento e impacto que apoiem os objetivos da Agenda 2030 a nível global, com particular enfoque na CPLP.

A NOVA 4 the Globe terá uma tripla existência: física e dispersa pelas UO, onde estão os grupos de investigação, podendo ou não ter ‘espaços agregadores’ dedicados; física e ‘fora dos muros’ da NOVA, em Portugal ou noutras regiões, onde grupos da NOVA participem em projetos com impacto nos ODS; virtual, através de plataforma digital que agrega todos os projetos interdisciplinares e assegura a comunicação externa das atividades que promovam a NOVA como **Universidade Sustentável**.

MISSÃO

Fazer convergir as 'áreas fortes' da NOVA numa abordagem interdisciplinar focada nos ODS e guiada por Missões concretas.

OBJETIVO

Fazer parte de um conjunto de redes de universidades europeias e de parcerias globais que desenvolvem investigação interdisciplinar com elevado impacto social e económico. E ser, a nível nacional, a universidade líder no compromisso com o desenvolvimento sustentável.

ABORDAGEM

▪ Ensino

Doutoramentos, Mestrados, Cursos de Formação Avançada, Atividades de Capacitação. Todos com âmbito interdisciplinar, sejam os já existentes no portfólio da NOVA, sejam novas formações a criar posteriormente;

▪ Investigação

Respondendo à Agenda 2030, guiada por Missões (na aceção do *Horizon Europe*) e baseada em Projetos. De matriz interdisciplinar, colaborativa e desenvolvida em redes internacionais;

▪ Criação de Valor

Inclui: transferência de conhecimento e tecnologia, capacitação de instituições e pessoas, estudos e atividades de disseminação, através da colaboração com universidades, empresas e ONG, nacionais e internacionais. Atividade com especial incidência na Europa e na CPLP.

A NOVA 4 the Globe terá um duplo enfoque:

- **Prática Académica**, que refletirá todo o conhecimento com impacto realizado na NOVA. No âmbito do H2020 e Horizon Europe, a NOVA participa em projetos com impacto em quase todos os ODS, mas com especial enfoque no ODS3 - Saúde de Qualidade e Bem-Estar, ODS5 – Igualdade de Género, ODS6 - Água Potável e Saneamento, ODS7 - Energias Renováveis e Acessíveis, ODS9 - Indústria, Inovação e Infraestruturas e ODS11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis.
- **Prática Institucional**, que se articulará através de políticas oficiais da NOVA, se materializará em iniciativas alinhadas com os ODS e cujo desempenho será monitorizado com regularidade. Atualmente são visados o ODS3 - Saúde de Qualidade e Bem-Estar, ODS4 - Educação de Qualidade, ODS9 - Indústria, Inovação e Infraestruturas, ODS11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis, ODS13 - Ação Climática e ODS16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

De realçar a participação efetiva da NOVA no ODS5 – **Igualdade de Género**, através da parceria num projeto europeu H2020 (<https://gender-spear.eu/>) que pretende desenvolver alterações institucionais, com vista a aumentar a participação das mulheres na Investigação e Inovação, e também a melhorar as suas perspetivas de carreira, com particular destaque no Ensino Superior, tendo por base a implementação de Planos de Igualdade de Género. À semelhança do que existe em muitas universidades de referência, pretende-se criar um **Gabinete de Igualdade de Oportunidades** de forma a se implementarem planos de promoção da igualdade de oportunidades em todas as UO da NOVA.

NOVA SAÚDE

RACIONAL

As questões relativas a ‘mais e melhor saúde e bem-estar’ constituem um dos mais importantes desafios para o século XXI, a nível nacional, a nível da UE, quer mesmo globalmente – o terceiro Objetivo da Agenda 2030 da ONU é, precisamente, ‘Garantir a vida saudável e promover o bem-estar para todas as idades’. A Plataforma NOVA Saúde foi criada para agregar e potenciar as muitas valências que a NOVA tem na área da saúde, nas suas UO, e que podem ser mais desenvolvidas através de colaborações estratégicas, focadas em missões criadoras de valor para a sociedade.

MISSÃO

Criar valor em saúde, através da produção científica, da disseminação de conhecimento e implementação de soluções inovadoras, com utilidade para a saúde das populações. Será estratégico para esta missão promover colaborações de investigação entre as unidades académicas da NOVA, bem como estabelecer parcerias com a indústria e a sociedade, focadas em missões de investigação, com o propósito identificado de responder a problemas concretos.

OBJETIVO

A NOVA deverá ser, na Saúde, um parceiro ainda mais relevante, aumentando cada vez mais o seu impacto na investigação e em soluções para a saúde, a nível nacional, europeu e global.

ABORDAGEM

GRUPOS DE INVESTIGAÇÃO COLABORATIVA

▪ AGEING

Envelhecimento

Visa aumentar a investigação, conhecimento e inovação no campo do envelhecimento e condições relacionadas com vista à promoção de um envelhecimento ativo e saudável. Para isso, aproveita os conhecimentos e capacidades dos diferentes parceiros, envolvendo-os em iniciativas de partilha de saberes e experiência, e envolvendo também outras partes interessadas em projetos inovadores. A finalidade é promover uma vida saudável nos idosos, através de projetos inovadores e de investigação de excelência com impacto local, nacional e internacional.

▪ NUTRITION

Nutrição

Visa modelar o ambiente obesogénico, integrando o conhecimento produzido na academia, numa perspetiva multidisciplinar (ciências da saúde, sociais, jurídico-políticas, do ambiente, da economia, agroalimentares e da comunicação), e delineando estratégias de promoção da alimentação saudável com o objetivo final de prevenir algumas doenças relacionadas com os desvios nutricionais e melhorar o perfil nutricional da população.

▪ **CHRONIC DISEASE AND INFECTION**

Doença Crónica e Infecção

Visa fomentar a discussão científica, académica e social de questões transversais relacionadas com as doenças crónicas e infeção nas fronteiras da ciência e da saúde global, contribuindo para os ODS da Agenda 2030 da ONU. O desafio de investigação consistirá em contribuir para um melhor entendimento sobre as forças e dinâmicas entre infeção e doenças crónicas, a fim de desenvolver soluções melhores e mais sustentáveis para estes problemas através da promoção do conhecimento baseado na ciência e na evidência.

▪ **VALUE IMPROVEMENT IN HEALTH AND CARE**

Melhoria do Valor em Saúde e na Prestação de Cuidados

Visa investigar a ciência da criação de valor em saúde, produzindo soluções com aplicação prática. Avaliam-se resultados em saúde e os custos para os obter, melhora-se a literacia em saúde e utilizam-se soluções de monitorização e transmissão de dados à distância, permitindo o controle remoto da situação clínica dos doentes, por exemplo, no seu domicílio.

▪ **CLIMATE CHANGE IMPACT ON PUBLIC HEALTH**

Impacto da Mudança Climática na Saúde Pública

Visa investigar a relação entre as mudanças climáticas e a globalização da economia e a saúde das populações, bem como os respetivos determinantes da doença.

▪ **TROPICAL HEALTH**

Saúde Tropical

Visa promover a formação, a investigação e a clínica das doenças tropicais, incluindo doenças tropicais negligenciadas, infeções (re)emergentes, inovação no diagnóstico e inovação terapêutica e epidemiologia molecular.

▪ **HEALTHCARE DYNAMICS**

Dinâmica da Saúde

Esta área estratégica incorpora as seguintes subdivisões:

- Integrated Care/Cuidados Integrados (criar e difundir atividades de investigação sobre a implementação de soluções integradas, transdisciplinares e inovadoras, com impacto na saúde das populações e dos indivíduos);
- Migration and Health/Migrações e Saúde (promover investigação colaborativa e conhecimento para responder aos desafios da mobilidade humana e fluxos migratórios sobre as condições de saúde, prevalência de doenças e sistemas de cuidados de saúde);
- Quality Improvement and Patient Safety/Melhoria da Qualidade e Segurança dos Doentes (desenvolver investigação, conhecimento e inovação no campo da qualidade e segurança dos cuidados de saúde e áreas relacionadas);
- Health Systems and Policies/Sistemas e Políticas de Saúde (promover a investigação em políticas de saúde, em especial em Portugal, na Europa e nos países da CPLP, através de uma análise rigorosa dos sistemas de saúde em diversos países, trabalhando em parceria com centros de pesquisa e organizações internacionais, em especial o *European Observatory on Health Systems and Policies*, da Organização Mundial da Saúde).

NOVA INSTITUTE FOR PRECISION MEDICINE INSTITUTO DE MEDICINA DE PRECISÃO

MISSÃO

O **NOVA Institute for Precision Medicine (IPM)** pretende desenvolver investigação colaborativa e interdisciplinar, na área da biologia e ciências da saúde, fazendo a translação para aplicações práticas, clínicas e da saúde global, incluindo a engenharia biomédica, que possam melhorar a vida e a qualidade de vida dos cidadãos. Pretende também agrupar os esforços de investigação da NOVA, na área da biomedicina de precisão, de modo a reduzir sobreposições e potenciar sinergias, e orientar a investigação para missões bem definidas.

OBJETIVOS

- Impulsionar o papel da NOVA na vanguarda da inovação tecnológica no plano de interseção das ciências da vida, nanotecnologia, nanomateriais e investigação médica de elevado impacto translacional para a prática clínica;
- Promover estratégias de investigação inovadoras e a sua aplicação na promoção do envelhecimento saudável;
- Apoiar e renovar recursos científicos, humanos e físicos para reforçar o papel proeminente da NOVA na expansão do conhecimento de base nas ciências médicas e da vida;
- Aumentar a liderança nacional da NOVA e a sua capacidade de *networking* internacional de modo a promover o bem-estar da população;
- Reforçar e apoiar a equipa de cientistas da NOVA na angariação do financiamento necessário ao desenvolvimento de investigação de ponta;
- Melhorar a capacidade de resposta da NOVA aos desafios críticos da Sociedade nas áreas de atuação do **NOVA IPM**;
- Sustentar um ambiente criativo e empreendedor que promova a criação de valor e assegure elevado retorno do investimento em investigação;
- Promover o mais alto nível de integridade científica, responsabilização pública e responsabilidade social na condução da ciência biomédica.

ÁREAS DE INVESTIGAÇÃO

O **NOVA IPM** irá focar-se em 6 áreas de investigação fundamentais:

- Incapacidade física e cognitiva
- Disfunção metabólica e inflamatória
- Infeções (re)emergentes
- Inovação no diagnóstico
- Inovação terapêutica
- Saúde Pública de Precisão

LABORATÓRIO COLABORATIVO: VALUE4HEALTH.COLAB

MISSÃO

A parceria que funda este CoLAB constitui uma instituição de investigação aplicada, liderada pela Universidade Nova de Lisboa em parceria com a José de Mello Saúde, a Vodafone e a Fraunhofer e com o apoio do Centro Hospital de Lisboa Central e do ICHOM (International Consortium for Health Outcomes Measurement), com vista ao desenvolvimento e implementação de metodologias de Valued-Based Healthcare (VBH) que se espera poderem responder aos desafios na Saúde. Desafios relacionados com o envelhecimento, a doença crónica, com a inovação e com a espiral dos custos nos cuidados de saúde.

OBJETIVOS

- criar conhecimento transdisciplinar focado no desenvolvimento de VBH;
- estimular a implementação de metodologias VBH ao nível das principais trajetórias de doenças identificadas para o contexto europeu, e demonstrar o respetivo impacto social e económico;
- desenvolver e validar tecnologias de monitorização (a serem exploradas no mercado) tendo em vista a disseminação de práticas VBH;
- criar emprego científico no setor de saúde (nomeadamente ao nível da indústria) pela exploração de serviços e produtos que serão desenvolvidos no CoLAB.

ARTE E TECNOLOGIA | Institute for Art & Technology

RACIONAL

Na região da Grande Lisboa não existe nenhum centro de criação artística que seja simultaneamente de valorização e transferência de tecnologia ligado às Artes. Em Portugal, existem outros centros de investigação ligados à arte, mas não têm verdadeiramente nem uma base tecnológica sólida, nem uma dimensão internacional. O NOVA Institute for Art & Technology (NOVA IA&T) virá corresponder a esta oferta, apresentando um programa científico e pedagógico próprio, guiado pelas grandes questões do século XXI na sua ligação à arte e tecnologia: ambiente; espaço urbano; igualdades; saúde e envelhecimento; fake-news; inclusão; raça; *becoming vs. belonging*; colonialidade; estudos de surdez; *empowerment*; o libidinal e o sexo; os pós-humanos; a animalidade; entre outros.

Instalado no antigo Presídio da Trafaria, que será totalmente remodelado e adaptado para o efeito, o NOVA IA&T terá as suas iniciativas em estreita e permanente interação com a população da Trafaria e de Almada, e em alinhamento com os objetivos da CM de Almada, constituindo-se também como um espaço aberto de inclusão das várias comunidades locais, um ecossistema de qualificação da população e do espaço envolvente, impulsionador do desenvolvimento social e da economia da região.

Para poder realizar nas melhores condições o seu projeto institucional, o NOVA IA&T assumirá a forma colaborativa de um consórcio, promovido e dirigido pela NOVA, através da FCT e da FCSH, contando com a contribuição de vários parceiros académicos, empresariais, institucionais e internacionais. A maioria dos parceiros do consórcio terá uma presença física *in campus*, a qual será ajustada ao seu modo de participação nas atividades a desenvolver. A sustentabilidade da atividade do NOVA IA&T dependerá do contributo dos seus vários parceiros, bem como dos resultados das diversas atividades aí desenvolvidas.

MISSÃO

Desenvolver, através da formação, da investigação, da inovação e da prestação de serviços, num contexto internacional de excelência, a criação artística e de produtos e de serviços que incorporem uma dimensão estética ou de design, baseada na tecnologia em todas as suas formas. Servir esta missão significa considerar as formas inovadoras como a arte, na sua interface com a tecnologia, tem enfrentado e potenciado os desafios e problemas do mundo contemporâneo, nomeadamente, os que dizem respeito à justiça social, à sustentabilidade ecológica e ao desenvolvimento económico, sublinhando a importância da relação dinâmica entre as ciências sociais, a arte, a cultura e a tecnologia para a sua solução e superação.

OBJETIVO

Ser uma Escola de Artes e Tecnologia de referência internacional com elevado impacto na sociedade local e na economia do país. Como tal, o NOVA IA&T assentará as suas bases na promoção de ensino e experimentação de vanguarda; da mobilidade curricular; da heterogeneidade de docentes e alunos; da presença de artistas visitantes; da sustentabilidade alargada; da internacionalização e da presença de empresas de *start-ups*.

O NOVA IA&T promoverá o diálogo intercultural entre os diferentes grupos sociais, em especial, mas não exclusivamente, na zona de Almada e entre a população jovem. A remodelação do Presídio da Trafaria deverá proporcionar um ambiente inspirador para a formação e investigação transformativa que se pretende e beneficiar a comunidade local.

ABORDAGEM

O NOVA IA&T apostará na formação qualificada e investigação de base laboratorial (*problem based & project driven*), orientada para o desenvolvimento de projetos de investigação, criação e produção, em diferentes áreas artísticas e integrando uma forte componente tecnológica. Assim, as principais áreas de atividade do NOVA IA&T são:

Formação: cursos de formação avançada, intermédia e inicial, que poderão ser convertidos em créditos para Ciclos de Estudos da NOVA e de outras universidades parceiras e criação de um mestrado e de um doutoramento que sirvam de âncora à atividade transversal.

Investigação: orientada por projetos de criação e experimentação e, por isso, baseada em laboratórios tecnológicos e artísticos como o Lab de Cinema e Artes Visuais, Lab de Artes Digitais, Lab de Moda e Design, Lab de Performance e Artes do Espetáculo, Lab de Artes Sonoras e Musicais, Lab de Património e Estudos Urbanos, Lab de Estudos Críticos, e o ‘Street Lab’, que resulta da confluência dos outros Labs e serve de interface à comunidade em geral, e particularmente à população local jovem, apoiando-a nos seus projetos de arte e tecnologia ou promovendo a sua formação e capacitação.

Inovação: orientada para a criação de valor ao nível dos produtos, dos serviços e dos ambientes e alinhada com as necessidades das empresas, nacionais e internacionais, e de diversos setores sociais, que farão a ‘agenda da inovação’.

Prestação de Serviços: à comunidade envolvente e à sociedade em geral, através da organização de eventos (festivais, exposições, conferências, ciclos temáticos); consultoria; elaboração de produtos por encomenda, entre outros serviços.

REDE INTERNACIONAL

- Parceiros internacionais de grande relevância estratégica e com os quais existem protocolos de colaboração e transferência de recursos e competências: University of the Arts London, University of Texas at Austin, University of Art and Design (Áustria), New York University, consórcio ‘T-Factor’, Rede ÚNICA e parcerias na América Central e do Sul.

Além das parcerias referidas, o NOVA IA&T está já a desenvolver contactos a *Universidad Nacional Autónoma de México* e a *Universidad de Guadalajara* (México), com a *Universidad Nacional de las Artes* (Argentina), e com várias instituições brasileiras, entre as quais a Fundação Roberto Marinho e a Rede Globo. O objetivo é posicionar o NOVA IA&T e a NOVA como agentes relevantes no diálogo artístico Norte-Sul, e tornar a Trafaria, bem como a região envolvente, num ponto de encontro multicultural e vanguardista.

A COMUNIDADE DA ESCOLA

O NOVA IA&T será uma comunidade internacional, diversa, inclusiva e criativa, que inclui:

- Equipas residentes de académicos (sobretudo jovens professores e investigadores);
- Estudantes residentes;
- Artistas residentes temporários;
- Académicos visitantes em circulação (nacionais e estrangeiros);
- Estudantes de formação em circulação;
- *Start-ups* artísticas de base tecnológica;
- ‘Pólos’ permanentes de associações artísticas e empresas (nacionais e estrangeiras);
- Outros grupos rotativos, em residência ou circulação de duração variável, envolvidos em projetos de investigação ou de inovação.

HOSPITALIDADE | NOVA Hospitality Futures Platform

RACIONAL

Quando se fala em 'hospitalidade' pensamos sobretudo das indústrias associadas ao turismo e na sua grande e crescente importância na economia nacional e global. Esta é, sem dúvida, uma perspetiva muito relevante. Mas, modernamente, 'hospitalidade' tem um sentido mais amplo de 'experiência do consumidor' ou 'centralidade do consumidor', que é transversal a múltiplas indústrias, do retalho à indústria automóvel, passando pelas artes e, como é óbvio, pelo turismo.

Portugal pretende afirmar-se no mundo do turismo e da hospitalidade, no qual tem tido uma procura sempre crescente. O turismo representa na economia portuguesa 12,5% do seu PIB. A política oficial do Turismo de Portugal ambiciona que o turismo seja um pólo de desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos mundiais mais competitivos e sustentáveis.

Contudo, a educação e a inovação existentes atualmente em Portugal na área da Hospitalidade e do Turismo não são compatíveis com esta ambição e, em particular, não têm a dimensão de internacionalização adequada, nem a abordagem interdisciplinar que é requerida.

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

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

Acresce ainda que várias UO da NOVA têm uma estratégia de desenvolvimento que inclui com maior ou menor centralidade a área da hospitalidade, quase sempre com enfoque no turismo, tendo realizado contratações, obtido financiamento e estando em curso oferta formativa nestas áreas.

Surge, assim, a ideia de criar uma plataforma sobre hospitalidade e turismo, que seja agregadora da atividade de cada UO nestas áreas e, simultaneamente, que coordene estas iniciativas e tenha, também e sobretudo, iniciativas próprias que articulem projetos interdisciplinares dentro da NOVA, reunindo as suas várias UO e parceiros nacionais e estrangeiros. Estas iniciativas poderão ser tanto na área da **formação**, como na área da **investigação e inovação**. Mais do que começar a ter formação específica em turismo e hotelaria, a NOVA quer principalmente 'entrar' nas áreas da hospitalidade e do turismo tirando pleno proveito das elevadas competências que tem em disciplinas que suportam hoje as iniciativas mais inovadoras nestas áreas, do digital à saúde, do património à gestão, passando por várias outras.

MISSÃO

A **NOVA Hospitality Futures Platform** (HFP) será uma plataforma que federa as diversas áreas de saber existentes na NOVA – da gestão, aos dados e à informática, passando pela saúde, pela cultura e pelas artes – para criar e difundir conhecimento e promover a inovação sobre hospitalidade, nas suas diversas aceções.

OBJETIVOS

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

ABORDAGEM

A NOVA HFP levará a cabo três tipos de atividades:

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

Estas atividades serão desenvolvidas em associação estrita com empresas e organizações, com o Turismo de Portugal e contam com a colaboração de parceiros internacionais de referência como a École Hôtelière de Lausanne e a Fundação Fraunhofer e também com a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, entre outras.



5

INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS

A concretização da Visão e Objetivos Estratégicos da NOVA requer a aposta permanente em dois domínios considerados instrumentais nesse processo: na elevada qualidade, tanto nas áreas fundamentais da Universidade, como nas áreas de apoio, e na comunicação interna e com o exterior com maior alinhamento estratégico:

NOVA SIMAQ

MISSÃO

Conceber e implementar o Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade da NOVA (NOVA SIMAQ).

OBJETIVOS

- Contribuir para a melhoria contínua da qualidade na NOVA através da monitorização das suas atividades;
- Dar resposta ao requisito legal de concretização, pelas instituições de ensino superior, de sistemas próprios de garantia da qualidade, passíveis de certificação, estabelecido pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.

NATUREZA

O NOVA SIMAQ estrutura-se em diversas áreas, abrangendo:

- as áreas que correspondem aos domínios fundamentais do sistema: Ensino e Aprendizagem; Investigação e Desenvolvimento; Colaboração interinstitucional e com a Comunidade; e Internacionalização, que se entende transversalmente aos restantes domínios;
- as áreas de suporte aos domínios anteriores, correspondendo a atividades realizadas a nível dos Departamentos, dos Centros de Investigação e Desenvolvimento, dos Serviços e das Entidades Parceiras.

O sistema será desenvolvido em estreita colaboração com as UO da NOVA, com os serviços da Reitoria e com os SAS.

NOVA COMUNICAÇÃO

RACIONAL

A NOVA é uma universidade abrangente, onde convivem uma grande diversidade de saberes, pontos de vista e de culturas científicas, residentes nas suas nove Unidades Orgânicas, as quais gozam de grande autonomia científica, pedagógica e administrativa, o que muito tem contribuído para o sucesso da instituição.

Neste contexto, revestem-se de grande importância a comunicação interna e externa de todas as atividades, êxitos e casos de sucesso que, de alguma forma, prestigiam a NOVA e agregam a sua Comunidade, motivando-a a assumir a persecução da Missão da Universidade.

Internamente, essa comunicação solidificará o já presente, e sempre crescente, 'espírito de corpo' da Universidade e a articulação entre as várias Unidades Orgânicas, o que permitirá potenciar a atividade e os esforços de cada uma delas e, globalmente, o sucesso da NOVA.

Externamente, essa comunicação testemunhará a responsabilidade da NOVA perante a sociedade, e perante o país em geral, e permitirá à NOVA divulgar nacional e internacionalmente a sua atividade e os seus sucessos, aumentando desta forma também o seu prestígio.

MISSÃO

Promover a NOVA a nível nacional e internacional, de uma forma que traduza com clareza a identidade da Universidade, e aproximá-la dos principais públicos-alvo, estudantes, académicos, empresas e sociedade, através de uma comunicação que destaque os pontos fortes das suas principais áreas de excelência, as relações estabelecidas com parceiros estratégicos, a confiança na sua qualidade e, também, o seu posicionamento face à concorrência.

OBJETIVOS

- Posicionar a NOVA junto dos vários *stakeholders* enquanto Universidade do Futuro: Global, Cívica e Sustentável;
- Coordenar a estratégia de posicionamento da NOVA entre a Reitoria e as várias UO;
- Reforçar a notoriedade nacional e internacional da marca NOVA de forma a possibilitar a atração de talento (estudantes, académicos e colaboradores), favorecer a empregabilidade dos diplomados e alavancar iniciativas de *fundraising*;
- Criar um sistema fluído e eficaz de comunicação interna que aumente a consciência de pertença à NOVA e potencie toda a atividade da universidade;
- Auscultar permanentemente os estudantes nacionais e estrangeiros, envolvendo-os em projetos da Universidade;
- Contribuir para a valorização da marca NOVA a nível nacional e internacional.



NOVA EM NÚMEROS

NOVA EM NÚMEROS

9 Unidades Académicas

- Faculdade de Ciências e Tecnologia
- Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
- Faculdade de Economia
- Faculdade de Ciências Médicas
- Faculdade de Direito
- Instituto de Higiene e Medicina Tropical
- Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação
- Instituto de Tecnologia Química e Biológica António Xavier
- Escola Nacional de Saúde Pública

226 cursos acreditados

20.496 estudantes inscritos²:

- 50,8% são do sexo feminino.

3.061 estudantes estrangeiros inscritos:

- Brasil (1.091), Alemanha (310), Itália (210), Angola (178), Cabo Verde (151)

+530 parcerias de mobilidade internacional

- 1.065 estudantes *incoming* e 749 estudantes *outgoing*

39 Unidades de Investigação

- **87%** delas avaliadas com 'Excelente' ou 'Muito Bom' pela FCT I.P.;
- A produção das várias unidades somou **4.278** Publicações (2017)
- **50%** das publicações científicas indexadas são em colaboração internacional;
- **20 Bolsas European Research Council** (+30 milhões de euros em financiamento)
- **97 projetos** com financiamento H2020 (48 milhões de euros);
- Participa em **10 laboratórios colaborativos** e coordena dois deles;

143,9 milhões de euros de Receita Total cobrada em 2018

- **48%** em Receitas Gerais; **31%** em Receitas Próprias; **10%** em Financiamento Europeu; e **12%** do Orçamento de Estado para a Investigação.

1.982 Docentes e Investigadores e **697** Colaboradores

55% dos Recursos Humanos são do sexo feminino

- **48%** entre Docentes e Investigadores;
- **73%** entre Pessoal Não Docente;
- **25%** entre Assistentes Técnicos.

² Ano letivo 2017/2018



UNIVERSIDADE
NOVA
DE LISBOA