



PROGRAMA DE AÇÃO 2026–2030

José Júlio Alferes

Candidatura a Diretor da NOVA FCT

UMA ESCOLA ONDE SE CONSTRÓI O FUTURO

*CIÊNCIA E ENGENHARIA PARA OS DESAFIOS DO FUTURO,
NUM CAMPUS VIVO, INTERNACIONAL E SUSTENTÁVEL*

Junho | 2026

UMA ESCOLA ONDE SE CONSTRÓI O FUTURO

A Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade NOVA de Lisboa afirmou-se, ao longo de quase cinco décadas, como uma das principais instituições científicas e tecnológicas do país. A qualidade da sua investigação, a excelência da formação dos seus diplomados e a forte ligação à sociedade e ao tecido económico fizeram da NOVA FCT uma instituição central no desenvolvimento científico, tecnológico e económico de Portugal. A sua identidade própria, assente na combinação interdisciplinar entre ciência e engenharia, numa forte componente laboratorial e experimental e numa cultura de proximidade entre docentes, estudantes e trabalhadores técnicos e administrativos, continua hoje a ser um dos seus maiores fatores distintivos.

Mas vivemos tempos de profunda transformação.

Transformação tecnológica, marcada pela digitalização crescente da sociedade e pelo impacto cada vez mais acelerado da inteligência artificial nas formas como trabalhamos, aprendemos, produzimos conhecimento e interagimos. Transformação ambiental e energética, que exige novas respostas científicas e tecnológicas para os grandes desafios da sustentabilidade.

Transformação geopolítica e económica, que reforça a importância estratégica do conhecimento, da inovação e da capacidade científica das instituições de ensino superior. E transformação demográfica e social, que altera profundamente a forma como as universidades atraem estudantes, investigadores e talento internacional.

Neste contexto, as escolas de ciência e engenharia têm uma responsabilidade acrescida. São elas que formam os profissionais que irão desenvolver as tecnologias do futuro, produzir novo conhecimento científico e criar soluções para os desafios mais complexos das próximas décadas. Mas são também instituições que devem formar cidadãos críticos, criativos e capazes de compreender o impacto social, humano e ético das transformações tecnológicas em curso que um dia vão liderar.

Foi com esta visão que, há quatro anos, apresentei uma candidatura assente na ambição de afirmar a NOVA FCT como Uma Escola onde se Constrói o Futuro.

Esse primeiro mandato foi, acima de tudo, um mandato de transformação estrutural da Faculdade. Construámos o que era necessário construir para poder ir mais longe.

Ao longo destes quatro anos foram implementadas mudanças profundas no funcionamento da instituição, criando condições de maior estabilidade, previsibilidade, autonomia e capacidade de planeamento. Reformularam-se modelos de governação e organização dos serviços. Reforçou-se significativamente a capacidade dos departamentos para planearem o seu desenvolvimento. Criaram-se novos instrumentos de valorização e progressão nas carreiras. Reforçou-se a contratação de docentes e investigadores, a inovação pedagógica, a formação dos recursos humanos e a conciliação entre vida pessoal, profissional e familiar. Modernizaram-se infraestruturas e serviços e iniciou-se uma profunda transformação do Campus da Caparica.

Em paralelo, a NOVA FCT reforçou a sua capacidade científica e de atração de financiamento competitivo internacional, consolidou a qualidade das suas unidades de investigação e aprofundou a ligação entre investigação, inovação e sociedade.

Muitos destes resultados não são apenas medidas conjunturais; são mudanças estruturais que transformarão a Faculdade durante os próximos anos.

A aprovação do projeto europeu Teaming para o desenvolvimento do Institute for a Sustainable Future — uma ideia lançada no programa que apresentei há quatro anos — constitui um marco particularmente simbólico desta evolução.

Mais do que um financiamento altamente competitivo, este projeto representa o reconhecimento internacional da capacidade científica da NOVA FCT, da qualidade da sua visão estratégica e da sua capacidade para liderar iniciativas interdisciplinares de grande escala orientadas para os desafios globais da sustentabilidade. Demonstra também que é através da articulação entre diferentes departamentos e unidades de investigação que a NOVA FCT pode atingir uma nova escala de ambição científica e capacidade de impacto.

Também a profunda transformação em curso no Campus representa uma mudança de paradigma na própria experiência universitária da NOVA FCT. A requalificação de infraestruturas, a criação de novos espaços de estudo e convivência, o lançamento do NOVA TechSphere (um novo espaço dedicado à transferência de tecnologia e ao desenvolvimento de soluções aplicadas em parceria com o tecido empresarial) e, em particular, o forte investimento em residências universitárias permitirão transformar progressivamente a Caparica num verdadeiro campus universitário vivido, mais atrativo, internacional e integrado.

Nos próximos anos, a combinação da residência já existente, da nova residência em construção, da segunda residência a desenvolver pela NOVA FCT e da futura residência privada criará uma capacidade de alojamento sem paralelo entre as escolas portuguesas de ciência e engenharia.

Esta evolução do Campus não é apenas uma melhoria das condições físicas da Faculdade. É uma componente estratégica da afirmação internacional da NOVA FCT. A capacidade de

atrair estudantes, investigadores e talento internacional depende cada vez mais da existência de verdadeiros ecossistemas universitários, capazes de combinar excelência científica, qualidade de vida e uma verdadeira comunidade académica internacional. Transformar progressivamente a Caparica num Campus vivo, internacional e inovador é, por isso, parte integrante da visão para o futuro da NOVA FCT.

É precisamente porque foi possível concretizar esta transformação estrutural que a NOVA FCT está hoje preparada para entrar numa nova fase do seu desenvolvimento.

A NOVA FCT está hoje preparada para uma nova fase — mais ambiciosa, mais europeia, mais internacional.

Uma fase em que a Faculdade deve ambicionar afirmar-se cada vez mais como uma grande escola europeia de ciência e engenharia. Uma escola capaz de combinar ensino de excelência, investigação científica de impacto internacional, inovação tecnológica, ligação à sociedade e uma excelente qualidade de vida universitária.

Uma escola que aposta na interdisciplinaridade como instrumento fundamental para responder à crescente complexidade dos desafios científicos, tecnológicos e sociais.

Uma escola que reforça a integração entre ensino, investigação e inovação e que encara de frente as transformações tecnológicas associadas à inteligência artificial e à digitalização da sociedade.

Uma escola capaz de atrair e reter talento nacional e internacional, proporcionando condições de trabalho, de investigação, de aprendizagem e de vida universitária compatíveis com a ambição de uma instituição de referência europeia.

Uma escola aberta à sociedade, fortemente ligada à região em que se insere, mas simultaneamente projetada para o mundo através da ciência, da inovação e da colaboração.

Uma escola que acredita que uma universidade mais integrada, colaborativa e interdisciplinar se constrói através da cooperação entre escolas fortes e autónomas, e não da diluição das suas identidades e capacidades estratégicas.

É esta a nova fase que proponho para a NOVA FCT.

Uma fase de ambição, maturidade e afirmação internacional.

Uma nova etapa na construção do futuro.

NOTA PESSOAL

Entrei pela primeira vez no Campus da NOVA FCT em outubro de 1984 como caloiro da Licenciatura em Engenharia Informática na Caparica, numa escola que tinha pouco mais de uma década de existência e que estava ainda, em muitos sentidos, a descobrir-se a si própria. Concluí aqui a licenciatura em 1989 e o doutoramento em 1993. Depois de uns anos fora, voltei à NOVA em 2000 e fui assumindo sucessivamente funções cada vez mais comprometidas com a instituição: como investigador e docente, como coordenador de ciclo de estudos, como presidente de departamento, como diretor de unidade de investigação, como subdiretor, como pro-reitor e vice-reitor. Há quatro anos assumi o cargo de Diretor.

Este percurso, iniciado há mais de quarenta anos enquanto estudante da Faculdade de Ciências e Tecnologia, não é uma limitação — é uma forma de conhecimento que não se adquire de outra maneira. Conheço a NOVA FCT nas suas forças e nas suas fragilidades. Conheço as suas pessoas, a sua cultura, os seus hábitos e as suas resistências. Sei o que muda facilmente e o que exige paciência. Sei distinguir os problemas que têm solução rápida dos que só se resolvem com uma transformação de médio prazo. Conheço também a NOVA e a forma como a NOVA FCT nela se integra e com ela interage.

O primeiro mandato confirmou este conhecimento, mas ensinou-me também coisas que não sabia. Ensinou-me que uma instituição pode mudar mais depressa do que se imagina quando há vontade coletiva e clareza de propósito. Ensinou-me que a transparência nas decisões e a coerência entre o que se diz e o que se faz constroem uma confiança que vale muito mais do que qualquer regulamento. E ensinou-me que o trabalho de direção de uma grande escola universitária é, acima de tudo, um trabalho com pessoas e que o sucesso de qualquer iniciativa depende de as pessoas a sentirem como sua.

Estes quatro anos reforçaram também algo que já sabia mas que o exercício do cargo torna mais nítido: esta escola tem uma comunidade extraordinária. Docentes e investigadores que fazem ciência de excelência e ensinam com dedicação. Funcionários que mantêm a Faculdade a funcionar com profissionalismo e sentido de serviço. Estudantes que chegam com ambição e que partem com competências que fazem diferença no mundo. É por esta comunidade, e com ela, que vale a pena fazer este trabalho.

E é com esta experiência acumulada, e com a energia renovada de quem sente que o trabalho mais ambicioso ainda está por fazer, que apresento esta candidatura a um segundo mandato.

ÍNDICE

UMA ESCOLA ONDE SE CONSTRÓI O FUTURO	2
NOTA PESSOAL.....	5
ÍNDICE	6
Como ler este programa	7
MISSÃO	8
AS GRANDES PRIORIDADES DO MANDATO	9
Afirmar a NOVA FCT como escola europeia de ciência e engenharia.....	9
Transformar o Campus num ecossistema vivo, internacional e inovador	10
Reforçar a integração entre ensino, investigação e inovação	10
Apostar numa interdisciplinaridade baseada em departamentos e escolas fortes	11
Consolidar uma comunidade académica internacional, coesa e participativa	12
Reforçar a projeção internacional e institucional da NOVA FCT.....	13
CONTEXTO ESTRATÉGICO	15
O contexto em 2026.....	15
A nova NUTS II da Península de Setúbal: uma oportunidade estratégica.....	16
Balanço do mandato: o que foi feito e o que falta fazer	17
EIXO 1 — Consolidar a transformação institucional.....	20
A evolução como cultura	20
Governança, planeamento e modernização institucional.....	21
Autonomia responsável dos departamentos.....	22
Carreiras: da oportunidade à realidade	23
Serviços, digitalização e inovação organizacional.....	25
Funções estratégicas para uma escola europeia	26
Sustentabilidade financeira e capacidade de investimento.....	27
A cultura que queremos construir.....	27
EIXO 2 — Reforçar a NOVA FCT como escola internacional baseada em investigação	29
Da transformação interna à ambição europeia.....	29
O modelo docente-investigador: o pressuposto de tudo o resto	30
Ciência alinhada com os desafios globais	31
O NOVA Institute for a Sustainable Future	32
Da diversidade científica à colaboração interdisciplinar	33
Construir colaboração científica entre escolas fortes	34
Infraestruturas científicas, computação e Ciência Aberta.....	35
Atração internacional de talento científico	36

EIXO 3 — Repensar o ensino numa era de IA e transformação tecnológica	38
Uma escola que forma os criadores da transformação	38
Reestruturação estratégica da oferta formativa.....	39
O Período Intercalar como laboratório pedagógico.....	40
Ensinar numa era de Inteligência Artificial	42
Uma experiência académica internacional	43
Integrar ensino, investigação e inovação	45
NOVA Aerospace: aprender engenharia aeroespacial junto de um aeroporto	47
Sucesso académico, inclusão e bem-estar estudantil	48
Formação ao longo da vida: uma nova dimensão da missão da NOVA FCT	50
EIXO 4 — Campus, qualidade de vida e comunidade	53
Um campus universitário completo	53
Residências universitárias: uma transformação sem paralelo	54
Infraestruturas: as obras ainda por fazer.....	55
Sustentabilidade ambiental: do compromisso às metas	56
Comunidade, cultura e desporto	57
Transformar o Campus num ecossistema de inovação	58
EIXO 5 — NOVA FCT como motor de desenvolvimento regional, nacional e europeu	60
A responsabilidade de uma escola pública.....	60
Motor da nova região NUTS II da Península de Setúbal	60
O Campus no centro do Almada Innovation District	61
Empresas como parceiras da missão da NOVA FCT	63
Um ecossistema alargado de inovação.....	64
Ciência cidadã, divulgação e debate público	66
Alumni: da base de dados à comunidade ativa	67
Identidade, comunicação e projeção institucional	68
Europa, inovação e autonomia estratégica	69
20 Compromissos para 2030	71
NOTA FINAL.....	74

Como ler este programa

O presente programa organiza-se em três níveis complementares.

As Grandes Prioridades do Mandato identificam as grandes orientações estratégicas que deverão marcar o desenvolvimento da NOVA FCT nos próximos quatro anos. Estas prioridades definem a visão global da candidatura e os principais objetivos políticos e institucionais do mandato.

O Contexto Estratégico apresenta o enquadramento institucional e estratégico da candidatura, identificando os principais desafios e oportunidades que a NOVA FCT enfrentará no próximo ciclo de desenvolvimento.

Os Eixos Estratégicos desenvolvem esta visão em diferentes domínios de atuação da Faculdade.

Estes eixos não correspondem diretamente às prioridades anteriormente apresentadas. Pelo contrário, muitas das grandes transformações que a NOVA FCT enfrenta, da internacionalização à interdisciplinaridade, da inovação pedagógica à afirmação do Campus como ecossistema vivo de inovação, atravessam simultaneamente diferentes áreas de intervenção da Faculdade. *A estrutura do programa procura refletir precisamente essa natureza transversal, integrada e interdependente dos desafios estratégicos da NOVA FCT.*

Por fim, a secção *20 Compromissos para 2030* apresenta uma síntese de algumas das prioridades e objetivos mais estruturantes do programa, constituindo uma referência rápida para alguns resultados que se pretendem alcançar até ao final do mandato.

MISSÃO

A missão da NOVA FCT, inscrita nos seus Estatutos, permanece plenamente válida e é assumida na sua integralidade:

“[...] a transmissão e difusão do conhecimento, da tecnologia e da cultura nas áreas da engenharia e da ciência, ao serviço do ser humano, com respeito por todos os seus direitos.”

Esta missão é interpretada num sentido amplo e exigente como contributo para uma sociedade sustentável e baseada no conhecimento através do desenvolvimento de uma comunidade de criação e partilha de saber orientada para o futuro. Uma comunidade assente na combinação interdisciplinar entre ciências e engenharias e focada no impacto real daquilo que produz, ensina e transfere para a sociedade.

AS GRANDES PRIORIDADES DO MANDATO

Afirmar a NOVA FCT como escola europeia de ciência e engenharia

A grande ambição deste mandato é afirmar progressivamente a NOVA FCT como uma escola europeia de referência em ciência e engenharia, uma instituição capaz de combinar ensino de excelência, investigação científica de impacto internacional, inovação tecnológica, forte ligação à sociedade e uma elevada qualidade de vida universitária.

Esta ambição não corresponde a uma lógica de crescimento quantitativo ou de mera projeção institucional. Corresponde à construção sustentada de uma escola cada vez mais capaz de competir internacionalmente na atração de estudantes, investigadores, financiamento e parceiros estratégicos, afirmando simultaneamente uma identidade própria no panorama europeu do ensino superior.

A NOVA FCT dispõe hoje de condições particularmente favoráveis para esta afirmação. Possui investigação reconhecida internacionalmente em múltiplas áreas científicas e tecnológicas, uma diversidade disciplinar rara no contexto português, um campus universitário com características únicas no país e uma crescente capacidade de participação em grandes redes internacionais e projetos europeus. O próximo mandato deverá aprofundar esta trajetória, reforçando a integração entre ensino, investigação e inovação, promovendo uma maior internacionalização da comunidade académica e consolidando a capacidade da Faculdade para atrair e reter talento altamente qualificado. A reestruturação estratégica da oferta formativa, o reforço da participação em grandes redes e projetos internacionais de ensino, investigação e inovação, a afirmação internacional do Campus da Caparica e o desenvolvimento de ecossistemas de inovação e transferência de tecnologia serão instrumentos centrais desta estratégia.

Esta afirmação internacional não exige abdicar daquilo que historicamente tornou a NOVA FCT uma escola singular. Pelo contrário, a capacidade de preservar uma forte cultura de comunidade académica, proximidade humana e interdisciplinaridade será um dos fatores distintivos da afirmação europeia da Faculdade.

A ambição do próximo mandato é construir uma escola mais internacional, mais inovadora e mais influente, sem perder a identidade académica e comunitária que continua a distinguir a NOVA FCT no panorama nacional.

Transformar o Campus num ecossistema vivo, internacional e inovador

A transformação do Campus da Caparica constitui uma das dimensões mais estratégicas do próximo mandato. O objetivo não é apenas modernizar infraestruturas ou melhorar espaços físicos. É transformar progressivamente a NOVA FCT num verdadeiro ecossistema universitário europeu, capaz de combinar excelência científica, inovação, qualidade de vida, comunidade académica e forte ligação à região envolvente.

Num contexto internacional de crescente competição por estudantes, investigadores e talento altamente qualificado, a existência de um campus vivo, atrativo e integrado deixou de ser um elemento acessório. Tornou-se uma condição essencial para a afirmação internacional de uma escola de ciência e engenharia.

A profunda transformação atualmente em curso no Campus cria condições particularmente favoráveis para esta nova etapa. O forte investimento em residências universitárias, a requalificação de edifícios e espaços de convivência, o desenvolvimento do NOVA_i4SF e do NOVA TechSphere, a criação de novas infraestruturas de inovação e transferência de tecnologia e a instalação progressiva de empresas e atividades de I&D no Campus deverão contribuir para criar um ambiente académico mais internacional, mais dinâmico e mais integrado com o tecido económico e científico.

A afirmação do Almada Innovation District e a nova centralidade estratégica da Península de Setúbal reforçam igualmente o potencial da NOVA FCT para se afirmar como núcleo de um ecossistema regional de conhecimento, inovação e desenvolvimento tecnológico de escala europeia.

A ambição do próximo mandato é consolidar o Campus da Caparica como um dos espaços universitários mais distintivos do país, onde investigação, ensino, inovação, empreendedorismo, cultura, vida estudantil e colaboração com empresas coexistem de forma integrada.

Um campus capaz de atrair estudantes e investigadores internacionais não apenas pela qualidade científica da Faculdade, mas também pela experiência universitária, pela qualidade de vida e pelo sentido de comunidade que a NOVA FCT pode oferecer.

Reforçar a integração entre ensino, investigação e inovação

A afirmação da NOVA FCT como grande escola europeia de ciência e engenharia depende da capacidade de reforçar a integração entre ensino, investigação e inovação. Estas dimensões não devem funcionar como atividades paralelas ou compartimentadas, mas como partes de um mesmo ecossistema académico e científico.

A qualidade do ensino depende cada vez mais da proximidade à investigação de fronteira e à inovação tecnológica. E a capacidade de inovar depende, por sua vez, da existência de comunidades académicas dinâmicas, capazes de formar talento altamente qualificado e de produzir conhecimento científico de excelência.

A NOVA FCT dispõe hoje de condições particularmente favoráveis para aprofundar esta integração. A qualidade das suas unidades de investigação, a crescente participação em grandes projetos internacionais, o desenvolvimento de novos ecossistemas de inovação associados ao Campus e a forte diversidade disciplinar da Faculdade criam oportunidades únicas para aproximar de forma mais consistente estudantes, docentes, investigadores, empresas e parceiros institucionais.

O próximo mandato deverá consolidar esta aproximação, reforçando o envolvimento dos estudantes em contextos de investigação e inovação desde fases mais precoces da formação, promovendo uma maior articulação entre investigação científica e oferta educativa e aprofundando os mecanismos de transferência de conhecimento e valorização tecnológica.

Esta integração deverá também refletir-se na evolução dos modelos pedagógicos e da própria oferta formativa. A crescente centralidade da inteligência artificial, da digitalização e das grandes transições tecnológicas e ambientais exige modelos de formação mais flexíveis, interdisciplinares e próximos de contextos científicos e tecnológicos avançados.

Esta transformação reforça igualmente a importância da formação ao longo da vida — não como atividade periférica, mas como uma dimensão relevante e estruturada da missão da Faculdade. O próximo mandato desenvolverá uma oferta de microcredenciais acumuláveis dirigida a dois públicos a quem a oferta atual não responde adequadamente: os profissionais em exercício que precisam de reconversão e os que procuram atualização profunda em áreas científicas e tecnológicas emergentes. A colaboração estruturada com empresas e ordens profissionais será central nesta oferta.

A inovação pedagógica, a aprendizagem baseada em projetos, o reforço da ligação ao tecido empresarial e a criação de ambientes de experimentação científica e tecnológica deverão assumir um papel cada vez mais central na experiência formativa da NOVA FCT.

A ambição do próximo mandato é consolidar uma escola onde ensino, investigação e inovação se reforçam mutuamente e onde a formação dos estudantes beneficia diretamente da proximidade às grandes transformações científicas e tecnológicas do nosso tempo.

Apostar numa interdisciplinaridade baseada em departamentos e escolas fortes

A crescente complexidade dos desafios científicos, tecnológicos, ambientais e sociais exige abordagens cada vez mais interdisciplinares. A NOVA FCT dispõe de uma combinação rara de áreas científicas e de engenharia que lhe permite criar pontes entre

disciplinas, integrar diferentes perspetivas e desenvolver respostas mais completas para problemas complexos. A interdisciplinaridade deverá, por isso, assumir um papel cada vez mais central na estratégia científica, pedagógica e institucional da Faculdade.

Esta interdisciplinaridade deve assentar, antes de mais, em departamentos cientificamente fortes, autónomos e estrategicamente capazes de desenvolver colaboração entre si numa lógica de confiança, complementaridade e ambição partilhada.

Muitas das oportunidades mais diferenciadoras para a NOVA FCT surgirão precisamente da capacidade de articular áreas científicas distintas existentes dentro da própria Faculdade, combinando ciência fundamental, engenharia, tecnologias digitais, sustentabilidade, saúde, materiais, energia, espaço e outras áreas estratégicas em torno de desafios comuns.

Ao mesmo tempo, a crescente necessidade de respostas integradas exigirá também o aprofundamento da colaboração com outras escolas da NOVA. A construção de ofertas formativas conjuntas, projetos de investigação interdisciplinares e novos ecossistemas de inovação deverá reforçar progressivamente a capacidade da Universidade para atuar de forma integrada em áreas críticas para o futuro científico, tecnológico e económico do país e da Europa.

Esta lógica interdisciplinar deverá também abrir espaço a formas de colaboração menos tradicionais, incluindo projetos que cruzem ciência, engenharia, tecnologia, criatividade e expressão artística, em áreas emergentes onde a convergência entre conhecimento científico, media digitais, inteligência artificial, design e cultura assume relevância crescente, nomeadamente através do reforço do papel da NOVA FCT no NOVA Institute of Art and Technology.

A ambição do próximo mandato é consolidar uma cultura institucional onde a interdisciplinaridade surge de forma natural a partir da solidez científica dos departamentos, da cooperação entre escolas fortes e da capacidade de criar ambientes de colaboração orientados para os grandes desafios do futuro.

Consolidar uma comunidade académica internacional, coesa e participativa

A qualidade de uma escola universitária não depende apenas dos seus indicadores científicos ou pedagógicos. Depende também da existência de uma comunidade académica forte, coesa e participativa, capaz de criar sentido de pertença, confiança institucional e ambição coletiva.

A NOVA FCT distinguiu-se historicamente por uma cultura de proximidade entre estudantes, docentes, investigadores e trabalhadores técnicos e administrativos que

importa preservar e reforçar num contexto de crescimento, internacionalização e transformação institucional.

O próximo mandato deverá consolidar uma visão da NOVA FCT como comunidade académica vivida e participativa. O desenvolvimento do Campus da Caparica, o reforço da vida estudantil e do associativismo académico, a criação de novos espaços de convivência, cultura, estudo e colaboração, o aumento da capacidade de alojamento estudantil e a promoção de atividades científicas, culturais e desportivas deverão contribuir para uma experiência universitária mais rica, mais internacional e mais integradora.

A internacionalização da Faculdade deverá ser acompanhada por mecanismos efetivos de integração e acolhimento, capazes de garantir que estudantes, investigadores e docentes internacionais encontram na NOVA FCT uma verdadeira comunidade académica e não apenas um local de passagem.

Esta visão exige igualmente um forte investimento na valorização das pessoas e na qualidade do ambiente institucional. O desenvolvimento profissional dos trabalhadores técnicos e administrativos, a valorização das carreiras docentes e de investigação, o reforço de políticas de conciliação entre vida pessoal, profissional e familiar e a promoção de modelos de governação mais participativos e transparentes deverão continuar a ser prioridades da Faculdade. A consolidação da rede de Alumni e o reforço da ligação entre antigos estudantes e a vida da NOVA FCT deverão igualmente contribuir para fortalecer o sentido de comunidade e a projeção institucional da Faculdade.

A ambição do próximo mandato é consolidar uma comunidade académica internacional, diversa e participativa, capaz de combinar excelência científica e pedagógica com uma forte cultura de proximidade humana, colaboração e identidade institucional.

Reforçar a projeção internacional e institucional da NOVA FCT

A qualidade científica, pedagógica e institucional da NOVA FCT não se reflete ainda plenamente na sua visibilidade e reputação nacional e internacional. A Faculdade possui investigação de excelência reconhecida internacionalmente, participa em projetos científicos altamente competitivos, dispõe de um campus único no contexto português e forma milhares de estudantes em áreas centrais para o futuro científico e tecnológico. E, no entanto, a perceção pública da NOVA FCT continua aquém do que os seus ativos justificariam. O próximo mandato tem de assumir este desafio com recursos, estratégia e determinação.

A comunicação institucional e científica não é uma função de apoio. É uma função estratégica. É o que transforma investigação em reputação, reputação em atração de talento, atração de talento em resultados científicos, e resultados científicos em financiamento. Sem esta função, todas as outras ficam sempre abaixo do seu potencial. A

NOVA FCT desenvolverá uma estratégia integrada de comunicação institucional, comunicação científica e projeção internacional, assente numa identidade clara e consistente, numa capacidade reforçada de comunicação científica para audiências para além da comunidade académica, e numa presença deliberada nos rankings e nas redes onde a reputação se constrói. Os rankings — QS, THE, Shanghai — são instrumentos imperfeitos, mas são as principais fontes de informação que estudantes internacionais, investigadores e parceiros usam para avaliar uma escola. A NOVA FCT tem potencial de melhoria expressiva, em particular nos critérios de internacionalização e de reputação do empregador, e definirá uma estratégia específica orientada para esses critérios.

A reputação internacional não se constrói apenas através da comunicação. Constrói-se também através das redes, alianças e parcerias em que uma instituição participa e da influência que consegue exercer nos espaços onde o futuro da ciência e do ensino superior é discutido. A EUTOPIA e a parceria com a Universidade de Leiden e o Leiden University Medical Center no âmbito do NOVA_i4SF não são apenas instrumentos de investigação e ensino. São plataformas de posicionamento estratégico europeu que colocam a NOVA FCT em espaços onde a política científica e académica europeia se define. Uma universidade com estas alianças tem uma voz diferente nos fóruns europeus, e a NOVA FCT deve usá-la de forma cada vez mais deliberada.

A rede de Alumni é o terceiro pilar desta estratégia. Dezenas de milhares de diplomados em posições de liderança em Portugal e no mundo são o melhor argumento de projeção institucional que qualquer escola pode ter. Alumni envolvidos e orgulhosos da sua escola abrem portas, influenciam decisões de carreira de jovens talentosos e facilitam parcerias que nenhuma campanha de comunicação consegue substituir. Construir esta comunidade é, também, construir a reputação da NOVA FCT.

A ambição do próximo mandato é afirmar a NOVA FCT como uma escola reconhecida não apenas pela qualidade da sua investigação e do seu ensino, mas também pela capacidade de influenciar agendas, atrair talento, construir parcerias e participar ativamente nas grandes transformações científicas, tecnológicas e sociais do nosso tempo.

CONTEXTO ESTRATÉGICO

O contexto em 2026

O ensino superior atravessa uma transformação profunda, impulsionada por tendências que se vão intensificar ao longo do horizonte deste mandato. A inteligência artificial generativa está a redefinir o que significa aprender, investigar e trabalhar. As escolas de engenharia e ciência que não saibam integrar a IA nos seus currícula, nas metodologias pedagógicas e nos processos de investigação arriscam tornar-se progressivamente irrelevantes para estudantes, investigadores e empregadores.

A transição energética e a economia circular criam uma procura crescente de competências em engenharia de materiais, energias renováveis, eficiência energética e sustentabilidade sistémica, áreas em que a NOVA FCT dispõe já de massa crítica e investigação de excelência reconhecida internacionalmente.

A globalização do recrutamento académico e a situação demográfica no país intensificam a concorrência por talento docente e estudantil a nível europeu e global, obrigando as escolas a pensarem a sua proposta de valor para além das fronteiras nacionais.

Ao mesmo tempo, a formação ao longo da vida ganha um peso crescente, com profissionais em exercício que precisam de reconversão e atualização contínua, e as universidades que souberem responder a esta procura reforçarão simultaneamente o seu impacto social e a diversificação sustentável das suas receitas.

A NOVA FCT compete com escolas congéneres pela captação de estudantes de elevado mérito, docentes de excelência e financiamento competitivo.

Tem, no entanto, vantagens reais frequentemente subvalorizadas: um campus de dimensão única em Portugal, com 32 hectares e potencial de expansão que nenhuma outra escola de engenharia possui; investigação científica de excelência reconhecida internacionalmente, com 22 bolsas ERC e 52 investigadores no top 2% mundial; o modelo pedagógico do Perfil Curricular FCT, pioneiro em Portugal; e, agora, uma posição central numa nova unidade territorial.

O próximo mandato decorrerá também num contexto institucional particularmente exigente para a Universidade NOVA de Lisboa. O período recente revelou tensões significativas no seio da NOVA, expondo fragilidades de governação, dificuldades de coordenação institucional e riscos de excessiva centralização que importa evitar. Para a NOVA FCT, este contexto torna ainda mais importante preservar a capacidade de

afirmação estratégica, autonomia e iniciativa própria que estiveram na base do crescimento e dos resultados alcançados pela Faculdade nos últimos anos.

Ao mesmo tempo, este novo contexto cria uma oportunidade para aprofundar formas de colaboração mais maduras e estratégicas entre as diferentes escolas da NOVA. A crescente consciência de que uma universidade forte depende de escolas fortes, cooperantes e mutuamente respeitadas poderá permitir construir modelos de integração mais equilibrados, mais eficientes e mais mobilizadores do que aqueles que têm existido até aqui.

A interdisciplinaridade e a integração universitária não se constroem através da diluição das identidades das escolas, mas através da cooperação entre instituições académicas fortes, autónomas e estrategicamente alinhadas em torno de objetivos comuns.

Este será um período em que a experiência institucional, o conhecimento profundo da Universidade e a capacidade de diálogo e negociação serão particularmente importantes.

A defesa da autonomia estratégica da NOVA FCT, a proteção dos interesses da Faculdade e a afirmação da sua visão para o futuro exigirão uma liderança profundamente conhecedora da complexidade institucional da NOVA, capaz de agir com firmeza, equilíbrio e sentido estratégico num contexto particularmente desafiante para toda a Universidade.

A NOVA FCT entra assim em 2026 simultaneamente mais forte e mais desafiada do que em qualquer outro momento da sua história recente.

A nova NUTS II da Península de Setúbal: uma oportunidade estratégica

A criação da nova NUTS II (Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos) correspondente à Península de Setúbal representa uma oportunidade estratégica para a NOVA FCT. Com o Campus da Caparica situado nesta nova unidade territorial, a NOVA FCT passa a ser, de forma inequívoca, a principal instituição de ensino superior da sua própria região. Esta mudança não é apenas simbólica. Tem implicações práticas e financeiras muito concretas que o próximo mandato deve aproveitar com determinação.

O acesso privilegiado a fundos estruturais europeus do próximo quadro comunitário pós-2027 representa uma mudança qualitativa nas condições de financiamento de projetos de investigação, inovação e desenvolvimento empresarial.

As universidades são atores-chave na definição e execução das estratégias regionais de especialização inteligente (RIS3), e a NOVA FCT terá neste novo enquadramento a possibilidade de participar ativamente na definição das prioridades científicas e tecnológicas da região, ajudando a orientar os investimentos públicos para áreas onde já possui massa crítica, capacidade científica e ambição internacional.

Esta é uma oportunidade rara de alinhar estratégia científica, desenvolvimento regional e financiamento europeu numa escala dificilmente repetível.

Os municípios de Almada, Seixal, Barreiro, Montijo, Setúbal, Sesimbra, Palmela e Alcochete tornam-se parceiros naturais e privilegiados, não apenas como contexto geográfico, mas como parceiros ativos de projetos de inovação municipal, qualificação de recursos humanos e desenvolvimento económico local.

A relação com o Município de Almada, que já existe e tem sido frutífera, é um modelo que pode e deve ser fortalecido e replicado com os outros municípios da região, criando uma rede de parcerias que transforma a NOVA FCT e as suas estruturas de interface e inovação num dos principais polos de conhecimento e inovação da nova região.

O reforço do poder negocial junto do tecido empresarial regional, incluindo o cluster industrial da Margem Sul, o porto de Setúbal, e os setores naval e aeronáutico, abre novas possibilidades de parcerias de investigação aplicada, de formação especializada e de transferência de tecnologia que dificilmente seriam possíveis sem este enquadramento territorial.

E a capacidade de liderança de um ecossistema regional de inovação que nenhuma outra instituição de ensino superior pode reclamar com a mesma legitimidade geográfica e científica constitui uma vantagem estratégica que a NOVA FCT deve afirmar plenamente no próximo ciclo de desenvolvimento regional e europeu.

Uma escola enraizada no seu território, com impacto regional demonstrável, é mais credível e mais atrativa para parceiros e estudantes internacionais.

O enraizamento local e a projeção global não são contradições — são as duas faces da mesma ambição.

Balanço do mandato: o que foi feito e o que falta fazer

Apresentar um programa para os próximos quatro anos sem dar conta rigorosa do que foi feito nos últimos quatro seria uma desonestidade intelectual.

O mandato anterior foi deliberadamente estrutural. Quando assumi a Direção em 2022, encontrei uma instituição com enorme potencial científico e pedagógico mas com fragilidades organizacionais: um campus degradado, um corpo docente envelhecido e sem estratégia de renovação, serviços de apoio subdimensionados, ausência de uma política de carreira clara para docentes e não docentes, e modelos de governação que dificultavam o planeamento autónomo dos departamentos. Era necessário reforçar as fundações institucionais da NOVA FCT antes de novos saltos de ambição externa. E foi isso que no mandato anterior procurei fazer.

Os resultados são expressivos. O Plano de Recrutamento de Docentes criou pela primeira vez um quadro de previsibilidade nas contratações. O mecanismo de Valorização na Carreira abriu a possibilidade de progressão por mérito absoluto sem dependência da abertura de concursos externos. A reforma do organograma dos serviços criou uma organização mais clara e especializada, reforçada com crescimento expressivo do pessoal não docente, de 14% em 2024 e 16% em 2025. Foi igualmente lançado o programa Concilia.NOVA FCT, orientado para a promoção da conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar e para o reforço do bem-estar organizacional da comunidade académica.

O Gabinete de Inovação Pedagógica afirmou-se como motor de transformação do ensino, promovendo projetos concretos, formação de docentes e as primeiras Jornadas de Inovação Pedagógica no Ensino Superior. A participação nos programas Impulso Adultos e Impulso Jovens permitiu captar fundos para renovar instalações e equipamentos de salas e laboratórios de ensino. Ao mesmo tempo, o Campus entrou num ciclo de transformação profunda, com obras de requalificação em vários edifícios e a construção da nova residência universitária de 202 camas, com entrada em funcionamento prevista já no próximo ano letivo 2026/27.

Do ponto de vista científico, os resultados de 2025 confirmam a solidez do ecossistema de investigação da NOVA FCT: 1129 publicações, um impacto normalizado 21% acima da média mundial, 22 bolsas ERC acumuladas desde 2007, 61% das unidades de investigação avaliadas com Excelente no ciclo 2025-2029. A aprovação do projeto europeu Teaming para o NOVA Institute for a Sustainable Future, bem como os resultados obtidos no concurso europeu de 2025, incluindo o arranque de um ERC Synergy, a aprovação de um EIC Pathfinder Open e seis Doctoral Networks, duas das quais coordenadas pela NOVA FCT, são sinais claros de que a Faculdade está a afirmar-se cada vez mais à escala europeia. A esta solidez científica acresce a melhor situação financeira da história da Faculdade, com 10,5 milhões de euros de resultado líquido em 2025, um ativo total de 112,2 milhões de euros, e um saldo de gerência de 16,3 milhões que dá margem real para investir.

Mas seria desonesto afirmar que tudo correu bem. Há áreas onde ficámos aquém, algumas por falta de condições, outras por excesso de cautela, outras ainda porque o mandato anterior não podia fazer tudo ao mesmo tempo. A honestidade exige reconhecê-las sem rodeios.

A internacionalização real da escola não avançou o suficiente. Com cerca de 97% do corpo docente de nacionalidade portuguesa, a NOVA FCT está longe do que uma escola europeia de referência deve ser. A diversidade de perspetivas, de metodologias e de redes de contacto que os docentes internacionais trazem é um fator comprovado de qualidade do ensino e da investigação. A reduzida diversidade internacional do corpo docente é hoje uma fragilidade que o próximo mandato terá de enfrentar com determinação.

A reestruturação da oferta educativa foi insuficiente. Com 102 ciclos de estudo ativos, mantemos uma oferta demasiado fragmentada, com cursos em subescala que diluem recursos docentes e administrativos e a afirmação de identidades formativas fortes e reconhecíveis. Foram extintos cinco ciclos no processo de acreditação de 2025, mas o trabalho de racionalização estratégica da oferta ficou por fazer e não pode ficar por fazer no próximo mandato.

O modelo de parcerias com empresas permanece atomizado. Temos 377 contratos com parceiros externos. Mas ainda não temos a estrutura nem a estratégia para criar verdadeiras parcerias e concretizar a ambição de longo prazo que este ativo merece.

A rede de Alumni permanece subdesenvolvida enquanto ativo estratégico. Estamos bem melhor do que há 4 anos, temos já a informação organizada com 13 500 contactos, mas uma base de dados não é uma comunidade.

O mecanismo de Valorização na Carreira, embora aprovado em 2024, só produzirá os seus primeiros resultados em 2026. A insatisfação de muitos docentes com os critérios de avaliação e com o ritmo das progressões é uma questão que o próximo mandato terá de enfrentar com transparência e capacidade de concretização.

Esta avaliação honesta não é uma confissão de fracasso. É o ponto de partida rigoroso para um segundo mandato mais ambicioso.

| *Construímos as fundações. Agora é tempo de construir o edifício.*

EIXO 1 — CONSOLIDAR A TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL

A evolução como cultura

Há um momento crítico na vida de qualquer organização que passa por uma transformação intensa, o momento em que as reformas deixam de ser novidades e passam a ser rotina. Em que os novos modelos de gestão deixam de ser instrumentos de uma direção e passam a ser a forma como a instituição funciona, independentemente de quem a lidera. Em que a evolução se torna cultura.

A NOVA FCT ainda não chegou plenamente a esse momento.

O objetivo do próximo mandato não é iniciar uma nova transformação institucional. É fazer com que a transformação realizada se torne cultura.

O primeiro mandato criou os instrumentos, nomeadamente o plano de recrutamento, os perfis de serviço docente, o modelo de financiamento departamental, a nova estrutura orgânica dos serviços e o mecanismo de valorização na carreira. São instrumentos robustos, pensados com cuidado e construídos com a participação das pessoas que os vão usar. Alguns estão em pleno funcionamento. Outros ainda estão a encontrar o seu ritmo. O próximo mandato é o mandato em que estes instrumentos se devem transformar em cultura institucional duradoura, em que devem deixar de ser associados a uma determinada direção e passam a ser simplesmente a forma como a NOVA FCT funciona.

Consolidar esta transformação institucional implica objetivos muito concretos. Implica que o modelo de financiamento departamental seja interiorizado como um verdadeiro instrumento de planeamento estratégico autónomo, e não apenas como uma fórmula de distribuição de verbas provenientes da direção. Implica generalizar a aplicação dos perfis de serviço docente em todos os departamentos, criando condições para que cada docente possa, em cada momento da sua carreira, dedicar-se mais intensamente à dimensão em que é mais produtivo. Implica garantir que os mecanismos de valorização e progressão na carreira, incluindo a avaliação periódica (RAD), produzem resultados transparentes, credíveis e reconhecidos pela comunidade.

E implica consolidar uma cultura de autonomia com responsabilidade, assumida e praticada por toda a instituição.

Governança, planeamento e modernização institucional

A NOVA FCT tem uma estrutura departamental forte. É uma das suas maiores vantagens e um dos seus maiores desafios de coordenação. A diversidade científica dos departamentos, e das Unidades de Investigação que lhes estão associadas, a sua capacidade de planeamento própria e a ligação direta às pessoas que fazem a ciência e o ensino são ativos que nenhuma centralização administrativa poderia replicar.

A função da direção não é substituir os departamentos e a autonomia das unidades de investigação; é criar as condições para que funcionem bem, definir o quadro estratégico comum e garantir que as partes se articulam em benefício do todo.

Nos próximos quatro anos, esta relação deve aprofundar-se no sentido de uma parceria estratégica genuína. O Colégio de Presidentes de Departamento deve ter um papel mais relevante nas grandes orientações da Faculdade, envolvido na definição das prioridades de recrutamento, de desenvolvimento da oferta formativa e de posicionamento científico de cada área. Os presidentes de departamento são as pessoas que melhor conhecem a realidade científica e pedagógica das suas áreas.

Aproveitar plenamente este conhecimento coletivo é uma condição de boa governação, não apenas uma cortesia institucional.

Para a definição da política científica, o Conselho Coordenador das Unidades de Investigação (CUID) deve assumir um papel mais interventivo, funcionando como verdadeiro veículo de articulação estratégica entre a direção e as unidades de investigação.

As unidades de investigação dispõem de estratégias científicas e recursos próprios, fortemente autonomizados e validados por avaliação internacional externa. Tal exige uma coordenação estratégica próxima com a Faculdade, garantindo previsibilidade, alinhamento institucional e integração efetiva na estratégia global da NOVA FCT.

O Conselho Científico, para além das suas competências específicas, deve continuar a ser um espaço de reflexão estratégica de fundo, cada vez com articulação mais próxima com a direção. A sua agenda deve centrar-se nas grandes prioridades científicas e pedagógicas da Faculdade, incluindo as áreas estratégicas de investimento, os modelos de integração entre ensino e investigação e os desafios que as novas tecnologias colocam à ciência e à engenharia.

O Conselho Pedagógico deve igualmente assumir um papel mais ativo na reflexão sobre os modelos pedagógicos da NOVA FCT e sobre os desafios que a transformação tecnológica e a inteligência artificial colocam ao ensino superior.

A transparência é um requisito inegociável de uma boa governação. A NOVA FCT deve desenvolver instrumentos digitais de informação de gestão, nomeadamente painéis de indicadores acessíveis à comunidade, relatórios regulares e comunicação clara sobre os

processos de decisão, reforçando simultaneamente a capacidade institucional de planeamento e a confiança da comunidade.

O próximo mandato decorrerá num contexto de revisão estatutária da Universidade NOVA de Lisboa e, conseqüentemente, também dos estatutos da NOVA FCT. Este processo pode ter conseqüências profundas sobre a autonomia e a identidade da Faculdade enquanto unidade orgânica, e exige um posicionamento claro e fundamentado. A NOVA FCT deve participar ativamente neste processo com uma posição firme, defendendo que a autonomia das unidades orgânicas, académica, científica, pedagógica, e também administrativa e financeira, não é um obstáculo à coesão universitária, mas é a sua condição.

São as escolas fortes que constroem uma universidade forte; não o contrário.

Uma NOVA FCT com menos autonomia seria uma NOVA FCT menos capaz de servir a sua missão e, por extensão, uma NOVA menos capaz de cumprir a sua.

Mas autonomia não significa isolamento.

A experiência acumulada em diferentes funções de liderança dentro da NOVA mostrou-me que o maior potencial desta Universidade está precisamente na sua diversidade: nove escolas com identidades científicas muito distintas, que cobrem engenharias, ciências, saúde, economia, direito, humanidades e, em breve, psicologia. E é quando estas escolas trabalham juntas em projetos de investigação, em programas de ensino, em iniciativas de inovação que a NOVA consegue fazer coisas que nenhuma escola conseguiria fazer sozinha.

A NOVA FCT tem uma responsabilidade particular nesta construção. É a maior unidade orgânica da Universidade em tudo: número de estudantes, de docentes e investigadores, produção científica e captação de financiamento. Tem a obrigação de exercer esta dimensão com generosidade e com visão, não como uma escola que se basta a si própria, mas como uma escola que entende que a sua força é indispensável para construir uma Universidade mais forte.

O programa que apresento é, também por isso, um programa para uma FCT que lidera dentro da NOVA e não apenas para si própria.

Autonomia responsável dos departamentos

O modelo de financiamento departamental foi uma mudança significativa na relação entre a direção e os departamentos. Pela primeira vez em muito tempo, os departamentos têm orçamentos próprios que vão além de pequenas despesas correntes, definidos com base em critérios objetivos e transparentes, e a responsabilidade pela execução de um conjunto de despesas que antes estavam centralizadas.

Esta mudança não foi apenas financeira; foi também cultural, porque obrigou os departamentos a pensar os seus recursos como instrumentos de planeamento estratégico.

A implementação plena deste modelo, com regras estáveis e previsíveis que permitam aos departamentos planear com antecedência de dois a três anos, é uma prioridade do próximo mandato. A previsibilidade não é um pormenor de gestão, mas antes uma condição estratégica. Um departamento que sabe o que vai ter disponível nos próximos anos pode construir uma estratégia de contratação, de renovação da oferta formativa e de desenvolvimento científico com coerência e consistência.

Um departamento que não sabe o que vai ter disponível no ano seguinte não pode planear, apenas reagir.

A articulação entre departamentos e unidades de investigação merece igualmente atenção redobrada. Na NOVA FCT, a maioria dos docentes-investigadores tem afiliações duplas: a um departamento, que organiza o ensino, e a uma unidade de investigação, que organiza a ciência.

Esta dualidade é uma riqueza institucional fundamental, mas exige mecanismos de coordenação estratégica cada vez mais maduros e previsíveis. O próximo mandato deverá desenvolver instrumentos formais de articulação entre departamentos e unidades de investigação. Isso inclui planeamento conjunto de recursos humanos, maior coordenação entre estratégias científicas e pedagógicas e regras claras sobre a articulação entre financiamento de projetos, tempo de investigação e obrigações letivas.

Carreiras: da oportunidade à realidade

As 72 contratações do FCT Tenure foram o maior investimento em pessoas na história da NOVA FCT, com 45 Professores Auxiliares, 21 Investigadores Auxiliares, 1 Professor Associado e 5 Investigadores Principais, distribuídos pelos departamentos e alinhados com as prioridades científicas e pedagógicas de cada área.

Este reforço sem precedente produzirá os seus principais efeitos científicos ao longo dos próximos anos, à medida que os novos docentes e investigadores constroem as suas linhas de investigação, captam financiamento e se integram plenamente na vida da instituição.

Mas este reforço só produzirá plenamente os resultados esperados se os novos docentes e investigadores encontrarem condições efetivas para desenvolver o seu trabalho, nomeadamente apoio profissional na gestão de projetos, acesso a laboratórios e equipamentos adequados, tempo protegido para investigação e uma cultura institucional que reconheça e valorize o mérito científico.

Quem escolhe construir aqui uma carreira académica ou científica deve encontrar na NOVA FCT as condições para concretizar essa ambição.

O mecanismo de Valorização na Carreira dos Docentes produzirá os seus primeiros resultados em 2026. É um momento esperado há muito. Funcionando com rigor e transparência, enviará o sinal mais importante que a Faculdade pode dar aos seus docentes, o de que a excelência é reconhecida, independentemente de quando há necessidade de abrir um concurso externo. Os primeiros ciclos de aplicação exigirão acompanhamento próximo, capacidade de ajustamento, transparência e confiança da comunidade nos resultados produzidos.

Quando foi criado o mecanismo de Valorização na Carreira dos Docentes, não foi introduzido um mecanismo equivalente para investigadores, por já existir um enquadramento geral previsto nos regulamentos da NOVA.

A experiência demonstrou, contudo, que esse mecanismo não tem funcionado de forma suficientemente eficaz ou expedita. A NOVA FCT deverá por isso desenvolver um modelo de adaptação e operacionalização deste enquadramento que assegure maior clareza, previsibilidade e rapidez nos processos de progressão dos investigadores.

O Plano de Recrutamento deverá agora evoluir para um verdadeiro Plano de Recrutamento de Docentes e Investigadores. Em 2026 começou já a ser dado um primeiro passo nesse sentido, ao se começar a considerar explicitamente a existência, nos departamentos, de investigadores que também asseguram atividade letiva. Mas é necessário ir mais longe.

Numa universidade, quem ensina deve também investigar, e quem investiga deve também contribuir para o ensino.

Enquanto subsistirem formalmente duas carreiras distintas, a Faculdade deve pelo menos aproximar estrategicamente o seu planeamento. O novo plano, a desenvolver em articulação estreita com o CUID, deverá introduzir para a contratação de investigadores o tipo de estabilidade e previsibilidade que o Plano de Recrutamento de Docentes introduziu na planificação, pelos departamentos, na contratação de docentes.

O segundo elemento passa por introduzir mecanismos explícitos de incentivo alinhados com os objetivos estratégicos da Faculdade, em particular na dimensão da internacionalização.

A internacionalização será um critério explícito do novo Plano de Recrutamento, contribuindo para a meta global de 10% de docentes e investigadores de nacionalidade não portuguesa até 2030 (desenvolvida no Eixo 2). Estes incentivos devem ser acompanhados de uma proposta de valor estruturada para a captação de docentes internacionais, que inclua apoio na realocação e integração das famílias, mecanismos estruturados de integração académica e institucional, aproveitamento da flexibilidade introduzida pelos perfis na docência, e reconhecimento explícito da internacionalização nos critérios de avaliação e progressão de carreira.

Para as carreiras não académicas, o crescimento expressivo dos últimos dois anos foi necessário e bem-vindo.

Mas a política de recursos humanos não termina no recrutamento.

Percursos de progressão claros e transparentes, reconhecimento do mérito e da especialização, formação contínua orientada para as necessidades reais de cada função e estabilidade organizacional, são as condições para que as pessoas que fazem a Faculdade funcionar dia a dia se sintam valorizadas e queiram ficar.

Em particular, a criação de uma carreira específica para gestores de ciência e tecnologia é uma prioridade que o próximo mandato deve concretizar, em conjunto com políticas globais da NOVA.

Estes profissionais, especialistas no apoio à captação de financiamento competitivo, na gestão administrativa e financeira de projetos de investigação, e na transferência de conhecimento, são cada vez mais essenciais para que os investigadores possam concentrar o seu tempo e energia na ciência em vez de o dispersarem na gestão. A NOVA tem, em regime fundacional, a flexibilidade para criar percursos de carreira específicos que o regime geral da função pública não permite. A NOVA FCT deve ter um papel decisivo na criação desta carreira na NOVA, e deve torná-la uma realidade na nossa Faculdade.

Serviços, digitalização e inovação organizacional

A reestruturação dos serviços, em vigor desde 1 de janeiro de 2024, criou uma organização mais clara, com maior especialização funcional e linhas de responsabilidade mais definidas. A nova organização está em pleno funcionamento e, em geral, os primeiros sinais de melhoria na qualidade de resposta tornam-se visíveis. Em várias áreas críticas, por exemplo nos serviços financeiros, de recursos humanos, de contratação pública, de projetos e de obras, esta reorganização permitiu já reforçar significativamente a capacidade de resposta, a especialização técnica e a previsibilidade dos processos, criando condições para um funcionamento institucional mais robusto e mais profissionalizado.

O próximo passo não é reorganizar de novo. É fazer funcionar bem o que foi organizado, e fazer funcionar cada vez melhor.

O próximo mandato deverá consolidar esta transformação através de investimento continuado nas competências das equipas, com planos de formação anuais que incluam, de forma transversal, literacia digital e capacidade de utilização de ferramentas de inteligência artificial que estão a transformar o trabalho administrativo em todas as suas dimensões.

As possibilidades são concretas.

A utilização de ferramentas digitais e de inteligência artificial deverá permitir automatizar tarefas repetitivas, acelerar tempos de resposta, melhorar a qualidade da informação produzida e libertar recursos humanos para funções de maior valor acrescentado. Estas transformações são plenamente possíveis no horizonte do próximo mandato.

Até 2028, todos os processos administrativos relevantes da NOVA FCT deverão estar disponíveis em formato digital e em inglês. A digitalização e simplificação administrativa devem ser entendidas como um projeto estratégico, com objetivos claros e responsabilidade definida. A infraestrutura de tecnologias de informação será igualmente modernizada, com o Micro Datacenter previsto para 2026 e a nova rede de fibra ótica de alto débito.

Os excelentes resultados das equipas da NOVA FCT no programa ADN (Agir Diferente na NOVA) demonstraram que a capacidade de inovação existe dentro da própria organização.

As pessoas que fazem o trabalho todos os dias têm ideias sobre como fazê-lo melhor e têm a motivação para as implementar quando lhes é dada a oportunidade. Este tipo de iniciativas, que desafiam as nossas equipas a pensar e a inovar o seu funcionamento, devem ser fortalecidas nos próximos 4 anos. Devem-se criar mecanismos mais sistemáticos para identificar, apoiar e escalar as melhores soluções que emergem da experiência acumulada das equipas.

Funções estratégicas para uma escola europeia

Sem prejuízo da política de descentralização nos departamentos, existem funções estratégicas que, nas escolas europeias de referência, dispõem de equipas dedicadas, liderança sénior e recursos especializados, mas que na NOVA FCT continuam excessivamente dispersas e fragmentadas.

O resultado é que estas funções, como a comunicação, as parcerias corporativas ou as relações internacionais, são feitas com boa vontade, nos departamentos e unidades de investigação, mas nem sempre com a profissionalização necessária para produzir os resultados que a Faculdade precisa.

A Estratégia de Comunicação Institucional, bem como a gestão da identidade da NOVA FCT e a presença nos rankings internacionais baseados em reputação, são assuntos estratégicos de toda a escola que requerem gestão profissionalizada e que, como tal, não são compatíveis com uma fragmentação por departamentos ou setores da Faculdade.

As Relações Corporativas e Alumni, integrando a gestão de parcerias com empresas, a rede de Alumni e o fundraising, devem ter uma função estratégica única, com a liderança e os

recursos necessários para ultrapassar a lógica excessivamente fragmentada e reativa que tem prevalecido.

Também os Assuntos Internacionais devem ter uma estratégia central e reforçada, com competências específicas de promoção ativa da NOVA FCT junto de escolas e de potenciais estudantes internacionais, e também do posicionamento da NOVA FCT em redes internacionais de excelência científica, tanto europeias como de outras geografias.

O reforço destas funções centrais não representa qualquer recuo na política de subsidiariedade e descentralização. Pelo contrário, é uma condição para que a NOVA FCT disponha do nível de profissionalização que a sua dimensão e ambição exigem, permitindo que departamentos e unidades de investigação beneficiem de estruturas mais fortes, mais qualificadas e mais eficazes.

Sustentabilidade financeira e capacidade de investimento

A NOVA FCT tem hoje a melhor situação financeira da sua história. O resultado líquido de 10,5 milhões de euros em 2025, o ativo total de 112,2 milhões de euros e o saldo de gerência de 16,3 milhões de euros criam uma margem de manobra que não existia há alguns anos.

Estes números não são um troféu, mas trazem recursos que podem ser utilizados para investir em infraestruturas e em mais captação de financiamento externo.

Uma dependência excessiva do Orçamento do Estado continua a ser uma vulnerabilidade estrutural que o próximo mandato deverá reduzir de forma sistemática. Nos últimos anos, essa dependência foi parcialmente mitigada pela existência de programas extraordinários de financiamento não repetíveis, como o PRR, e pela forte capacidade de mobilização da comunidade da NOVA FCT para responder a essas oportunidades.

O próximo ciclo exigirá uma estratégia mais estruturada de diversificação de receitas, assente no crescimento da receita total de propinas de mestrado via internacionalização e novos programas; na expansão sustentada da formação ao longo da vida; numa meta de 25% de receitas de investigação de origem privada até 2030; numa política mais ambiciosa de parcerias empresariais e mecenato científico; num programa estruturado de fundraising junto de Alumni, empresas e fundações; e no aproveitamento estratégico do novo estatuto NUTS II para acesso a fundos europeus com condições mais favoráveis.

A solidez financeira atual não é para preservar passivamente. É para mobilizar com estratégia, ao serviço da missão da Faculdade e da sua ambição internacional.

A cultura que queremos construir

Por detrás de todos os instrumentos e mecanismos deste eixo, há uma ambição mais simples de enunciar e mais difícil de concretizar: a de que a NOVA FCT seja uma instituição

em que as pessoas se sentem bem a trabalhar. Em que a excelência é reconhecida nas suas formas mais diversas — a do investigador que produz conhecimento com impacto na comunidade científica e na sociedade, a do docente que transforma a forma como os estudantes aprendem, a do gestor de ciência que permite que um projeto europeu seja aprovado e bem gerido, a do trabalhador dos serviços que resolve um problema com criatividade e eficácia. Em que a transparência é o modo normal de operar. Em que a confiança entre as pessoas e entre as estruturas se constrói dia a dia através de comportamentos consistentes e de compromissos cumpridos.

A qualidade de uma instituição mede-se também pela forma como trata as pessoas que a fazem existir todos os dias.

Isso implica continuar a investir nas condições de trabalho e na valorização das pessoas que asseguram diariamente o funcionamento da Faculdade. O reforço do número de trabalhadores técnicos e administrativos realizado nos últimos anos permitiu começar a aliviar situações de forte sobrecarga existentes em vários serviços, mas será igualmente importante continuar a melhorar o ambiente de trabalho, reforçar a formação contínua, modernizar ferramentas e processos e aprofundar mecanismos que favoreçam a compatibilização entre vida profissional, pessoal e familiar.

A valorização das carreiras não académicas deve igualmente continuar a ser uma prioridade institucional e há um reconhecimento que este mandato quer tornar explícito.

A NOVA FCT funciona porque tem pessoas extraordinárias nos seus serviços — pessoas que resolvem problemas difíceis com os recursos que têm, que acompanham estudantes e investigadores com profissionalismo e dedicação, e que fazem funcionar uma instituição complexa dia após dia. As limitações do enquadramento legal das carreiras da função pública são reais e não podem ser ignoradas. Mas dentro dessas limitações, através da progressiva clarificação de percursos profissionais, do reforço das oportunidades de formação e especialização, e da utilização do fundo gestor como instrumento complementar de reconhecimento do desempenho, de forma transparente, equilibrada e financeiramente sustentável, este mandato tratará o pessoal técnico e administrativo como uma prioridade genuína, não como uma formalidade.

Uma instituição onde as pessoas se sentem valorizadas, respeitadas e parte de um projeto coletivo não se decreta, não se constrói apenas com regulamentos ou estruturas organizativas. Constrói-se com exemplos, com processos que funcionam, com lideranças que praticam o que enunciam, e com o tempo necessário para que as mudanças se sedimentem nas formas de estar de uma comunidade.

É um trabalho que não se esgota num único mandato.

EIXO 2 — REFORÇAR A NOVA FCT COMO ESCOLA INTERNACIONAL BASEADA EM INVESTIGAÇÃO

Da transformação interna à ambição europeia

Há quatro anos, o foco dominante do programa que apresentei era essencialmente interno. A Faculdade precisava de resolver problemas estruturais de renovação do corpo docente e de estabilização do corpo de investigadores, na altura excessivamente dependente de vínculos precários.

Hoje o contexto é diferente.

A NOVA FCT tem uma base institucional mais sólida, um corpo académico reforçado e com maior estabilidade, unidades de investigação avaliadas com excelência e resultados científicos que a colocam no grupo das melhores escolas de ciência e engenharia do país.

É chegado o momento de assumir explicitamente uma ambição europeia e internacional.

Uma ambição internacional como orientação estratégica concreta que se reflete nas decisões de recrutamento, nos programas de investigação, nas candidaturas a financiamento, nas parcerias científicas e na forma como a Faculdade se apresenta ao mundo.

Uma Research-Based School europeia é uma escola onde o ensino e a investigação são indissociáveis. Onde os estudantes aprendem com quem investiga, onde a curiosidade científica é cultivada desde o primeiro ano e onde a proximidade com os laboratórios e com os projetos em curso é uma experiência normal da formação universitária.

É também uma escola que atrai investigadores porque oferece condições reais de trabalho científico de excelência. E é uma escola que se posiciona no Espaço Europeu de Investigação com consciência da sua identidade e com capacidade para competir pelos melhores instrumentos de financiamento.

O modelo docente-investigador: o pressuposto de tudo o resto

Antes de falar de excelência científica ou de internacionalização, é necessário falar do pressuposto que torna tudo isso possível, que é a plena integração entre as atividades de docência e de investigação no dia a dia da NOVA FCT.

Esta integração não é automática. Numa escola com a dimensão e a diversidade da NOVA FCT, a tendência natural é para a compartimentação, com os laboratórios de um lado, as salas de aula do outro, os investigadores nos seus projetos, os docentes nas suas aulas.

Vencer esta tendência exige uma organização deliberada do trabalho académico e uma cultura que valorize ativamente a permeabilidade entre as duas dimensões.

O Regulamento de Prestação de Serviço dos Docentes, em vigor desde 2024, criou os perfis diferenciados que, em parte, tornam esta integração possível. Um docente que está a desenvolver uma linha de investigação especialmente promissora pode reduzir a carga letiva e dedicar mais tempo à ciência.

Entendo que, numa universidade, um investigador não é diferente.

É alguém que desenvolve uma linha de investigação, mas que deve também contribuir para a transferência de conhecimento, e uma parte importante dessa transferência faz-se através do ensino. Em diferentes fases da carreira, deverá por isso ser possível ajustar o equilíbrio entre tempo dedicado à investigação e tempo dedicado à docência.

A integração das atividades de ensino e investigação, implementada no último mandato, está já, em grande medida, operacionalizada. Os novos contratos de investigador incluem uma componente letiva equivalente à de um docente com perfil de investigação, e o Regulamento de Prestação de Serviço permite aos docentes ajustar o equilíbrio entre ensino e investigação em diferentes momentos da carreira.

O que ainda não existe é a simetria inversa, ou seja, um investigador não tem a flexibilidade que um docente tem para ajustar o perfil em função do momento da carreira. E os mecanismos de progressão e avaliação das duas carreiras continuam a seguir lógicas formalmente distintas, o que cria percepções de injustiça e dificulta a construção de uma cultura verdadeiramente integrada.

O próximo mandato trabalhará, em articulação com a Reitoria da NOVA, para reduzir estas assimetrias, criando mecanismos de progressão e avaliação que reconheçam de forma equivalente o contributo para o ensino e para a investigação em ambas as carreiras, independentemente do enquadramento formal em que cada pessoa se encontra. O debate nacional sobre uma eventual fusão dos estatutos das carreiras docente e de investigação, que se adivinha, poderá criar as condições legais para concretizar plenamente este modelo.

Mas o mandato não fica à espera dessa fusão — começa já.

Esta operacionalização da integração de atividades é distinta de uma segunda dimensão ainda incompleta: a implementação plena do Regulamento de Prestação de Serviço em todos os departamentos.

Há departamentos que avançaram na definição de perfis diferenciados e que já estão a colher os frutos desta flexibilidade.

Há outros com mais dificuldade em implementar este modelo por falta de recursos docentes, algo que o Plano de Recrutamento de Docentes tem vindo a resolver.

E há outros onde a implementação permanece ainda mais próxima de modelos tradicionais, com uma distribuição de serviço homogênea que não reflete as diferenças reais de perfil e de produtividade entre os docentes.

Nos próximos quatro anos, a implementação plena deste regulamento em todos os departamentos deverá constituir um objetivo institucional claro, construído através de diálogo estratégico entre a direção, os departamentos, os docentes e os investigadores sobre a melhor forma de organizar e potenciar o trabalho académico em cada área científica.

Ciência alinhada com os desafios globais

A afirmação internacional de uma grande escola de ciência e engenharia depende cada vez mais da sua capacidade para responder aos grandes desafios científicos, tecnológicos, ambientais e sociais que estão a transformar o mundo contemporâneo.

As grandes agendas europeias de investigação e inovação colocam hoje no centro das prioridades estratégicas temas como a sustentabilidade, a transição energética, a saúde, a transformação digital, a inteligência artificial, sistemas industriais inteligentes e sustentáveis, a autonomia tecnológica europeia, a resiliência ambiental e a segurança das infraestruturas críticas.

A NOVA FCT tem de reforçar a sua capacidade para participar ativamente nessas grandes agendas científicas e tecnológicas internacionais, alinhando-se estrategicamente com as prioridades emergentes da União Europeia no âmbito do Horizon Europe, do futuro FP10, da transição verde e digital e das novas políticas europeias de competitividade, soberania tecnológica e autonomia estratégica.

Essa afirmação estratégica não deve, contudo, resultar da definição centralizada e rígida de “áreas prioritárias”. Deve resultar da capacidade da Faculdade para mobilizar a sua diversidade científica em torno de plataformas interdisciplinares fortes, colaborativas e internacionalmente competitivas.

A diversidade científica da NOVA FCT só se transforma numa vantagem estratégica quando é mobilizada em torno de desafios comuns.

Da articulação entre departamentos, unidades de investigação e escolas da NOVA poderá nascer uma nova escala de ambição científica e internacionalização, capaz de responder à crescente complexidade dos desafios contemporâneos.

Nos próximos anos, a NOVA FCT deverá promover um debate estratégico alargado sobre o seu posicionamento científico internacional, coordenado pelo Conselho Científico, mas envolvendo o CUID, os departamentos e as unidades de investigação, com vista à identificação das áreas científicas e tecnológicas onde a NOVA FCT possui condições especialmente favoráveis para reforçar a sua afirmação internacional, a capacidade de atração de talento, a participação em grandes consórcios europeus e a articulação entre investigação fundamental, inovação e impacto societal.

Esse processo deve estimular o desenvolvimento de plataformas científicas interdisciplinares capazes de agregar competências distribuídas pela Faculdade em torno de grandes desafios contemporâneos, promovendo convergência estratégica, colaboração interdisciplinar e construção de massa crítica em áreas onde a NOVA FCT já possui competências reconhecidas e elevado potencial de crescimento, como, por exemplo, sustentabilidade, energia, saúde, biotecnologia, inteligência artificial, transformação digital, espaço, oceano, materiais avançados e resiliência ambiental e tecnológica.

Nesse contexto, projetos estruturantes como o NOVA_i4SF desempenharão um papel particularmente relevante enquanto plataformas agregadoras de competências científicas distribuídas pela Faculdade, promovendo novas formas de colaboração interdisciplinar, participação em redes internacionais e afirmação científica europeia da NOVA FCT.

O NOVA Institute for a Sustainable Future

O NOVA_i4SF posiciona a NOVA FCT na linha da frente europeia de uma nova geração de investigação interdisciplinar na interseção entre saúde humana, saúde ambiental e sustentabilidade, alinhada com os princípios de *One Health* e com as grandes prioridades científicas e tecnológicas europeias associadas à transição verde, à inovação biomédica e à sustentabilidade farmacêutica.

O projeto, de 30 milhões de euros, é desenvolvido em parceria estratégica com a Universidade de Leiden, o Leiden University Medical Center e com o Leiden Bio Science Park, um dos mais importantes ecossistemas europeus de inovação biomédica e biotecnológica.

Mais do que um instituto de sustentabilidade, o NOVA_i4SF afirmar-se-á como uma plataforma europeia de investigação avançada.

Esta plataforma agregará competências científicas distribuídas pela NOVA FCT em áreas como biotecnologia, química sustentável, materiais avançados, computação, inteligência artificial, ambiente e saúde. O projeto resulta de uma forte mobilização interdisciplinar

interna da Faculdade e deverá funcionar como catalisador de novas formas de colaboração científica, integração entre investigação fundamental e inovação, e participação em redes internacionais de elevado nível.

O NOVA_i4SF implicará igualmente a construção de um novo edifício de laboratórios no Campus, concebido especificamente para apoiar esta nova geração de investigação interdisciplinar avançada.

O novo edifício integrará laboratórios avançados, plataformas tecnológicas especializadas e novas capacidades experimentais e computacionais que reforçarão significativamente a capacidade científica internacional da NOVA FCT e a sua integração em infraestruturas científicas europeias.

Mais do que um projeto científico isolado, o NOVA_i4SF deverá funcionar como um instrumento de transformação institucional da NOVA FCT, reforçando a sua capacidade de atrair talento, financiamento competitivo, colaboração internacional e investimento científico. A sua sustentabilidade assentará numa combinação de financiamento europeu e nacional, colaboração estruturada com empresas e parceiros internacionais, valorização económica do conhecimento e desenvolvimento progressivo de mecanismos de mecenato científico e filantropia para apoio à investigação e inovação.

Da diversidade científica à colaboração interdisciplinar

A NOVA FCT tem uma vantagem estrutural que muitas instituições congéneres não têm: a diversidade das suas áreas científicas. Com departamentos que cobrem engenharias, ciências exatas, ciências da vida, ciências sociais aplicadas, conservação e restauro, a Faculdade tem dentro de si as competências necessárias para abordar os grandes desafios interdisciplinares dos nossos tempos.

O problema não é a falta de competências, mas antes a dificuldade de as articular de forma eficaz e sistemática.

A interdisciplinaridade que importa não é a que se enuncia em documentos estratégicos.

É a que acontece quando dois investigadores de áreas diferentes submetem juntos uma proposta ao ERC Synergy, quando um laboratório de Química desenvolve materiais que alimentam um projeto de Engenharia de Materiais, quando as ciências de dados e a ecologia marinha se encontram num projeto sobre a saúde dos ecossistemas costeiros. Para que isto aconteça com mais frequência e mais sistematicamente, é preciso criar as condições, humanas, organizacionais e financeiras, que o tornam possível.

Proponho a criação de um fundo interno de seed funding, preferencialmente com verbas captadas junto de empresas parceiras, para projetos interdisciplinares como o catalisador

financeiro desta estratégia, com processos ágeis de candidatura, critérios focados na novidade e no potencial de impacto, e uma dimensão que permita resultados preliminares sem comprometer orçamentos departamentais.

Os encontros temáticos interdisciplinares organizados em torno das grandes agendas científicas globais deverão funcionar como catalisador humano desta estratégia, criando espaços onde investigadores de diferentes áreas se conhecem, se respeitam e identificam problemas comuns.

E os mecanismos de *double appointment*, posições partilhadas entre dois departamentos ou entre um departamento e uma unidade de investigação, que já estão previstos no Plano de Recrutamento mas permanecem praticamente por utilizar, devem ser o catalisador organizacional, institucionalizando a interdisciplinaridade nas próprias estruturas de carreira.

Esta lógica interdisciplinar deverá também abrir espaço a formas de colaboração menos tradicionais, incluindo projetos que cruzem ciência, engenharia, tecnologia, criatividade e expressão artística, em áreas emergentes onde a convergência entre conhecimento científico, media digitais, inteligência artificial, design e cultura assume relevância crescente.

O reforço da participação da NOVA FCT no NOVA Institute of Art and Technology (IAT) deverá desempenhar um papel importante nesta convergência..

Construir colaboração científica entre escolas fortes

A NOVA FCT não existe numa ilha.

Existe numa universidade com nove escolas, que em breve serão onze, que cobrem engenharias, ciências, saúde, economia, direito, humanidades, hospitalidade e psicologia. Uma diversidade científica que cria oportunidades científicas que só se realizam quando as escolas trabalham efetivamente em conjunto.

Os grandes desafios científicos e sociais do nosso tempo não cabem numa única escola.

A saúde planetária, a IA e o direito, a saúde digital, a sustentabilidade, os oceanos ou a articulação entre artes e tecnologia exigem novas formas de colaboração entre engenharias, ciências, saúde, direito, economia, humanidades e ciências sociais. A diversidade científica da NOVA cria aqui uma oportunidade única de construção de plataformas interdisciplinares verdadeiramente diferenciadoras à escala nacional e europeia.

Nos próximos quatro anos, a NOVA FCT apostará numa agenda estruturada de colaboração científica inter-escolas, que vá além das iniciativas pontuais que já existem.

A NOVA já dispõe de plataformas estratégicas interdisciplinares, com grupos de trabalho permanentes que reúnem investigadores de diferentes escolas em torno de uma agenda científica comum. A FCT já participa nestas plataformas, mas deverá aprofundar essa participação, tornando-as mais consequentes em termos de projetos conjuntos, de candidaturas a financiamento europeu e de visibilidade internacional.

E deve ser proativa na criação de novas plataformas em áreas onde a colaboração inter-escolas tem potencial ainda não concretizado, por exemplo em intersecções entre engenharia, direito e sociedade, e entre ciência dos dados e humanidades digitais.

Apesar dessas plataformas, não temos aproveitado suficientemente as oportunidades para submeter candidaturas conjuntas com outras escolas da NOVA a grandes projetos.

A FCT tem massa crítica científica para liderar estas candidaturas e as outras escolas da NOVA têm as competências complementares que as tornam mais fortes.

As candidaturas conjuntas dentro da mesma universidade oferecem condições particularmente favoráveis de coordenação estratégica e construção de massa crítica científica, uma vantagem que a NOVA deve explorar muito mais sistematicamente.

Infraestruturas científicas, computação e Ciência Aberta

A investigação de excelência exige infraestruturas adequadas, laboratórios bem equipados, plataformas de dados partilhadas e acesso a capacidade de computação adequada aos desafios da ciência atual. O programa Equipar+, bem como vários projetos em curso, os programas das Unidades de Investigação e o NOVA_i4SF, vêm reforçar o portefólio de equipamentos científicos.

Temos de aproveitar a oportunidade para criar um catálogo integrado de infraestruturas científicas da NOVA FCT, com mecanismos simplificados de partilha entre equipas e departamentos.

Há demasiados equipamentos subutilizados porque o processo de acesso é desnecessariamente complexo ou porque simplesmente não se sabe que o equipamento existe. Simplificar e promover esta partilha é uma forma de aumentar o retorno do investimento que se está a fazer.

A computação científica exige atenção particular e crescente. A inteligência artificial, a modelação computacional, as ciências de dados e a bioinformática estão a transformar a forma como se faz investigação em praticamente todas as áreas científicas, incluindo as que historicamente não dependiam de computação intensiva.

A Faculdade deverá reforçar progressivamente a sua capacidade de computação científica, através de investimento próprio e de parcerias com centros de computação nacionais e europeus.

Em dezembro de 2025 foi aprovada a Política de Gestão e Partilha de Dados de Investigação da Universidade NOVA de Lisboa, da qual a NOVA FCT foi parte ativa através dos projetos Re.Data e NOVA.ID-RDM-CC. A implementação sistemática desta política, de acordo com os princípios FAIR — Findable, Accessible, Interoperable, Reusable —, deverá ser plenamente assumida no próximo mandato.

A Ciência Aberta não é apenas uma exigência crescente dos financiadores, sendo que o Horizon Europe já a inclui como condição obrigatória para a maioria dos projetos. É também um compromisso ético com a valorização e partilha do conhecimento produzido com financiamento público.

Quando um investigador da NOVA FCT partilha os seus dados em acesso aberto, está a multiplicar o impacto do trabalho que fez e dos recursos que foram investidos nele.

Atração internacional de talento científico

Uma escola europeia de referência atrai e retém talento de todo o mundo.

O talento é hoje o recurso mais escasso e mais decisivo da competição científica internacional.

Para que isso seja real e não retórico, são necessárias condições genuinamente competitivas a nível europeu, não apenas em termos salariais, mas também na qualidade do acolhimento institucional oferecido a quem escolhe a NOVA FCT.

Isso implica reforçar o apoio à integração administrativa e à regularização junto da AIMA, processo para o qual contribuirá também o Espaço Cidadão em construção no Campus, apoiar a procura de habitação e a integração cultural e linguística das famílias, garantir processos administrativos disponíveis em inglês e assegurar perspectivas de carreira claras e estáveis.

Será criada uma proposta de valor estruturada para a captação de docentes internacionais, que inclua apoio na realocação e integração, mentoria de integração cultural e académica, e reconhecimento explícito da internacionalização nos critérios de avaliação e progressão de carreira.

Será ainda criado um programa de visiting professors and researchers, destinado a atrair docentes e investigadores internacionais de relevo para estadias de um semestre a um ano na NOVA FCT, contribuindo para o ensino, para a investigação e para a construção de novas redes internacionais de colaboração científica.

Os programas europeus de atração de talento, como o Marie Skłodowska-Curie e ERA Chairs, representam oportunidades que a NOVA FCT deve explorar de forma muito mais sistemática e proativa do que tem feito.

A meta é atingir 10% de docentes e investigadores de nacionalidade não portuguesa até 2030, partindo dos atuais 3%.

Esta meta combina três fontes complementares: o recrutamento de docentes internacionais através do Plano de Recrutamento, onde a internacionalização passa a ser um critério explícito; a atração de investigadores para os projetos competitivos em curso, incluindo os Doctoral Networks e os projetos ERC; e o arranque do NOVA_i4SF, que por si só implicará a contratação de um número significativo de investigadores internacionais ao longo dos seis anos do projeto.

Estas três fontes, em conjunto, tornam a meta alcançável e o seu cumprimento será acompanhado e comunicado anualmente à comunidade.

O contexto geopolítico atual, com restrições crescentes à investigação científica em várias regiões do mundo e a crescente perceção da Europa como destino seguro e atrativo para carreiras científicas, cria uma janela de oportunidade real.

A segurança, a qualidade de vida, o clima e o ambiente cultural que a nossa região oferece são ativos importantes na competição internacional por talento científico.

É altura de os mobilizar de forma estratégica.

EIXO 3 — REPENSAR O ENSINO NUMA ERA DE IA E TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA

Uma escola que forma os criadores da transformação

A NOVA FCT vive hoje uma situação particularmente singular no panorama do ensino superior. As profundas transformações tecnológicas, científicas e industriais que estão a alterar a economia, a sociedade e a própria vida quotidiana são, em grande medida, desenvolvidas nas áreas científicas e tecnológicas que constituem o núcleo da identidade da Faculdade. Da inteligência artificial à biotecnologia, dos materiais avançados à energia, da computação aos sistemas espaciais, das tecnologias ambientais à transformação digital da indústria e dos serviços, muitas das tecnologias que estão a redefinir o mundo contemporâneo são precisamente aquelas que os nossos docentes investigam, que os nossos investigadores desenvolvem e que os nossos estudantes irão continuar a transformar ao longo das próximas décadas.

Não somos espectadores da transformação tecnológica. Somos participantes ativos. E em parte somos os seus autores.

Esta posição dá à NOVA FCT uma responsabilidade particular, mas também uma oportunidade rara. As mesmas tecnologias que estão a redefinir a sociedade estão também a alterar profundamente o próprio ensino superior, alterando a forma como se aprende, como se ensina, como se avalia e como se produz conhecimento. E o facto de a NOVA FCT possuir, há décadas, comunidades científicas que investigam e desenvolvem precisamente estas tecnologias coloca-a numa posição privilegiada para compreender criticamente as suas implicações e para participar ativamente na redefinição dos modelos de ensino e aprendizagem do futuro.

A questão já não é apenas como utilizar novas tecnologias no ensino.

É como formar estudantes capazes de compreender criticamente o impacto dessas tecnologias, de participar na sua construção e de orientar a sua utilização de forma responsável, sustentável e humanista.

A NOVA FCT não se deve limitar a adaptar-se passivamente a estas transformações. Deve liderar a reflexão sobre como a ciência, a engenharia e a Universidade irão evoluir nas próximas décadas.

Reestruturação estratégica da oferta formativa

A NOVA FCT tem atualmente 102 ciclos de estudo ativos — 23 licenciaturas, 48 mestrados e 31 doutoramentos. Este número é excessivo para uma escola da nossa dimensão. Conduz a cursos em subescala, com turmas pequenas que dificultam a criação de comunidades académicas fortes, diluem os recursos docentes e administrativos, e tornam mais difícil construir uma identidade reconhecível no mercado. A comparação com escolas europeias de referência na nossa área é esclarecedora: instituições de dimensão semelhante à nossa têm tipicamente um número bastante menor de ciclos de estudo.

A racionalização da oferta não significa empobrecer a escola. Significa concentrar recursos e identidade onde a NOVA FCT pode ser verdadeiramente excelente e diferenciadora.

A reestruturação terá de ser conduzida de forma estratégica, participada e assente em evidência. Nenhuma decisão de criação, fusão ou extinção de ciclos deverá ser tomada sem envolvimento dos departamentos e do Conselho Científico. A orientação pelos dados, através da utilização de métricas de procura, empregabilidade e dimensão das turmas, deverá constituir um instrumento importante de apoio à decisão, articulado com uma avaliação qualitativa mais ampla da relevância científica, pedagógica e estratégica de cada área. O processo deverá igualmente garantir transições claras e adequadas para os estudantes já inscritos e preservar áreas científicas fundamentais para o País.

Esta reestruturação implica não apenas racionalizar, mas também criar novas ofertas formativas em áreas onde os desafios contemporâneos, a procura do mercado e a capacidade científica da NOVA FCT justificam novas apostas estratégicas. A Faculdade deve ser capaz de desenvolver programas inovadores que respondam às transformações em curso, inspirem os estudantes e reforcem a atratividade nacional e internacional da NOVA FCT. A definição dessas novas ofertas deverá resultar de um processo participado, entre departamentos e Conselho Científico, cabendo à Direção coordenar e dinamizar esse processo de forma articulada e orientada para o futuro.

É natural que uma parte significativa destes novos ciclos de estudo assumam um carácter crescentemente interdisciplinar, envolvendo contributos fortes de diferentes departamentos e áreas científicas. Caberá à Direção e ao Conselho Científico promover as condições institucionais que permitam que esse diálogo entre departamentos seja produtivo, criativo e estrategicamente orientado.

Em muitos casos, a interdisciplinaridade exigida pelos desafios contemporâneos ultrapassará mesmo as fronteiras científicas da própria NOVA FCT. Nesses contextos, deverá ser reforçada a colaboração com outras unidades orgânicas da NOVA, permitindo desenvolver ofertas formativas conjuntas capazes de responder de forma mais completa aos desafios do futuro. O número crescente de ciclos de estudo desenvolvidos em parceria com outras escolas da NOVA demonstra o potencial desta abordagem. Durante muitos

anos, estas colaborações concentraram-se sobretudo ao nível do mestrado e do doutoramento. Mas já incluem hoje a Licenciatura em Estudos do Mar e incluirão, no próximo ano, a licenciatura em Saúde Pública Global. Caberá à Direção promover e facilitar esta articulação institucional entre escolas, criando condições para o desenvolvimento progressivo de programas verdadeiramente interdisciplinares, inovadores e alinhados com os grandes desafios científicos e sociais das próximas décadas. É desta capacidade de articulação que poderão emergir algumas das ofertas formativas mais inovadoras e diferenciadoras da NOVA no futuro.

O objetivo concreto deste mandato é lançar e conduzir este processo até decisões efetivas, e não apenas diagnósticos. No final de 2030, a NOVA FCT deverá ter um número significativamente menor de ciclos de estudo ativos, em especial de mestrado e doutoramento, com extinções e fusões a par da criação de novas ofertas mais alinhadas com os desafios contemporâneos. A ordem de grandeza que as comparações europeias sugerem como referência para uma escola da nossa dimensão situa-se entre 70 e 80 ciclos.

Este processo será faseado, participado e nunca imposto — mas será concluído.

O Período Intercalar como laboratório pedagógico

O Período Intercalar da NOVA FCT é um ativo pedagógico único no panorama nacional. É um espaço de liberdade curricular que poucas escolas portuguesas possuem e que a NOVA FCT tem vindo a afirmar progressivamente como laboratório de experimentação pedagógica. O diagnóstico realizado nos últimos anos demonstrou claramente que a comunidade valoriza este modelo. Contudo, apesar da riqueza e amplitude desse processo participado, não foi ainda possível concretizar uma evolução suficientemente ambiciosa dos conteúdos e objetivos do Período Intercalar. O próprio carácter muito participado do processo acabou por favorecer soluções mais graduais e consensuais, dificultando uma transformação mais profunda da sua identidade e do seu potencial estratégico para a formação dos estudantes.

No quadriénio 2026–2030, devemos ser mais ambiciosos, menos conservadores e dar um novo impulso ao Período Intercalar.

O Período Intercalar deve afirmar-se como um espaço privilegiado para o contacto com a realidade profissional e o desenvolvimento de competências transversais dificilmente acomodáveis nos modelos curriculares mais tradicionais. Algumas das componentes já existentes devem por isso ser preservadas e aprofundadas, reforçando aquilo que de mais distintivo este modelo trouxe à NOVA FCT.

Deverão continuar a ser valorizados os estágios em empresas, os programas de aproximação precoce à investigação e as experiências de contacto direto com contextos científicos, tecnológicos e profissionais avançados, permitindo aos estudantes

complementar a sua formação académica com experiências práticas e ambientes de inovação reais.

Também a promoção do empreendedorismo deverá continuar a constituir uma componente importante do Período Intercalar. Contudo, essa visão deverá evoluir para uma abordagem mais ampla, integrando não apenas empreendedorismo tecnológico e empresarial, mas também empreendedorismo social e iniciativas orientadas para impacto ambiental, desenvolvimento sustentável e inovação societal.

O modelo de bloco livre deverá igualmente ser preservado e progressivamente aprofundado, permitindo aos estudantes frequentar unidades curriculares fora da sua área principal de formação e incentivando percursos mais flexíveis, interdisciplinares e intelectualmente diversificados. Num mundo em que os desafios científicos e tecnológicos são crescentemente complexos e interdisciplinares, esta abertura curricular constitui uma mais-valia particularmente importante.

Essa flexibilidade deve agora ser alargada à frequência de Unidades Curriculares noutras escolas da NOVA, trabalhando com essas escolas na simplificação dos mecanismos de inscrição e creditação. A possibilidade de estudantes da NOVA FCT frequentarem unidades curriculares noutras escolas, e reciprocamente, permite adicionar aos percursos formativos elementos diferenciadores, combinando ciência e engenharia com áreas como gestão, economia, saúde, direito, políticas públicas ou ciências sociais. Perfis desta natureza são cada vez mais valorizados num mercado de trabalho profundamente marcado pela interdisciplinaridade e pela crescente complexidade do mundo contemporâneo.

Deverão também ser consolidadas e melhor integradas iniciativas recentemente introduzidas, nomeadamente o reconhecimento de programas de voluntariado, participação em iniciativas de cidadania ativa e envolvimento em atividades de associativismo estudantil. Estas experiências contribuem de forma relevante para o desenvolvimento pessoal, cívico e humano dos estudantes e reforçam a formação de graduados mais completos, participativos e socialmente conscientes.

Ao mesmo tempo, será importante rever e atualizar os conteúdos associados às competências transversais, garantindo que estes acompanham a rápida evolução científica, tecnológica e societal das próximas décadas.

Neste contexto, a inteligência artificial deverá assumir um papel particularmente relevante no novo Período Intercalar. Mais do que criar uma disciplina isolada sobre IA, o objetivo deverá ser integrar módulos intensivos de literacia, utilização crítica e aplicação prática de ferramentas de IA em diferentes áreas científicas e tecnológicas da Faculdade, articulados com projetos concretos e problemas reais das diferentes engenharias e ciências.

Cada estudante da NOVA FCT deverá terminar o seu percurso formativo com uma compreensão efetiva do que a inteligência artificial pode — e não pode — fazer na sua área

científica e profissional, dominando os seus potenciais, os seus limites e as suas implicações éticas, científicas e profissionais.

O novo impulso do Período Intercalar deverá assim contribuir para afirmar ainda mais a NOVA FCT como uma escola capaz de combinar profundidade científica e técnica com interdisciplinaridade, pensamento crítico, inovação pedagógica e preparação para os grandes desafios tecnológicos e sociais do futuro.

Ensinar numa era de Inteligência Artificial

A inteligência artificial está a transformar profundamente o ensino superior. Não apenas porque disponibiliza novas ferramentas tecnológicas, mas porque altera de forma estrutural a relação entre conhecimento, aprendizagem, avaliação e competências humanas. Muitas das tarefas cognitivas que durante décadas estiveram no centro da educação universitária, como a síntese de informação, a produção de texto, a programação, a análise de dados ou a resolução de problemas estruturados, podem hoje ser executadas por sistemas de IA com um grau crescente de sofisticação. E os estudantes já utilizam estas ferramentas no seu quotidiano académico.

Esta transformação obriga as universidades a repensar profundamente não apenas as ferramentas que utilizam, mas sobretudo aquilo que significa ensinar, aprender e formar profissionais numa era de inteligência artificial generalizada.

A resposta da NOVA FCT a esta transformação não deverá assentar numa lógica de proibição ou resistência à utilização de ferramentas de IA. Essas ferramentas farão inevitavelmente parte da vida profissional dos estudantes que hoje formamos.

Ignorar essa realidade seria preparar estudantes para um mundo que já não existe.

O desafio central é outro. O de garantir que a utilização destas tecnologias reforça, ao invés de substituir, ou mesmo diminuir, o desenvolvimento de pensamento crítico, criatividade, autonomia intelectual, capacidade de resolução de problemas complexos, compreensão conceptual profunda e responsabilidade ética.

A inteligência artificial pode constituir uma ferramenta extremamente poderosa de produtividade e apoio ao trabalho intelectual. Mas,

Uma ferramenta eficaz de produtividade não é necessariamente uma boa ferramenta pedagógica.

Em muitos contextos, o processo de aprendizagem depende precisamente do esforço intelectual associado à construção gradual do conhecimento, à formulação de raciocínios, à experimentação, ao erro e à resolução autónoma de problemas. A utilização excessiva ou irrefletida de ferramentas de IA pode criar a ilusão de domínio conceptual sem que exista

verdadeira compreensão profunda, reduzindo a capacidade crítica, a autonomia intelectual e a consolidação duradoura das aprendizagens.

O equilíbrio entre utilização produtiva da IA e preservação dos processos cognitivos fundamentais associados à aprendizagem será por isso um dos grandes desafios pedagógicos dos próximos anos. A NOVA FCT deverá promover uma reflexão séria, exigente e cientificamente fundamentada sobre esta questão, evitando simultaneamente posições de rejeição acrítica e formas ingénuas ou simplistas de adoção tecnológica.

Esta transformação terá necessariamente implicações profundas na forma como ensinamos e avaliamos. Será necessário evoluir progressivamente para modelos pedagógicos mais centrados em aprendizagem ativa, projetos, experimentação, trabalho colaborativo e contacto com problemas científicos e tecnológicos reais. Também os modelos de avaliação terão de evoluir, reduzindo a dependência exclusiva de exames tradicionais e reforçando formas de avaliação centradas na compreensão, na criatividade, na capacidade crítica e na aplicação do conhecimento.

Estas transformações terão igualmente de refletir-se na própria organização da oferta formativa da NOVA FCT. A evolução dos ciclos de estudo, dos conteúdos curriculares e dos modelos pedagógicos terá de incorporar de forma crescente competências associadas à utilização crítica e responsável da inteligência artificial e de outras tecnologias emergentes nas diferentes áreas científicas e profissionais. Essa reflexão deverá também articular-se com a evolução do Perfil Curricular FCT e com o reforço de competências transversais associadas a pensamento crítico, ética tecnológica, interdisciplinaridade e aprendizagem ao longo da vida.

A inovação pedagógica deverá assumir um papel cada vez mais estratégico na NOVA FCT. O objetivo não é apenas introduzir novas ferramentas digitais nas aulas, mas criar uma cultura institucional de reflexão contínua sobre ensino, aprendizagem e formação em ciência e engenharia num contexto de transformação tecnológica acelerada. O Gabinete de Inovação Pedagógica deverá assumir um papel central neste processo, reforçando simultaneamente o apoio ao desenvolvimento pedagógico dos docentes, a experimentação de novos modelos de aprendizagem e a disseminação de boas práticas pedagógicas na comunidade académica. As Jornadas de Inovação Pedagógica deverão continuar a afirmar-se como espaço privilegiado de discussão e partilha destas transformações, contribuindo para posicionar a NOVA FCT como referência nacional na reflexão sobre o futuro do ensino de ciência e engenharia.

Uma experiência académica internacional

A internacionalização do ensino é hoje uma dimensão cada vez mais central para uma escola de ciência e engenharia com ambição europeia e internacional. A crescente competição global por talento e o próprio contexto demográfico português tornam essencial

reforçar a capacidade da NOVA FCT para atrair estudantes internacionais e consolidar a sua afirmação como escola aberta ao mundo.

Acresce que a internacionalização do ensino não deve ser vista apenas como uma resposta à evolução demográfica ou como um instrumento de captação de estudantes. Um ambiente académico verdadeiramente internacional beneficia toda a comunidade estudantil, incluindo os estudantes portugueses, ao promover contacto com diferentes culturas, perspetivas, experiências e formas de pensar.

A internacionalização não é um serviço para estudantes estrangeiros. É uma oportunidade de enriquecimento para toda a comunidade académica.

Num contexto científico, tecnológico e profissional cada vez mais global, a capacidade de trabalhar em ambientes multiculturais e internacionais constitui uma competência cada vez mais relevante.

A NOVA FCT só conseguirá atrair estudantes internacionais para além da CPLP em número significativo se oferecer programas integralmente em inglês com qualidade e reputação reconhecidas. Juntamente com a reestruturação da oferta educativa, será definido um plano de transição para inglês dos mestrados com maior potencial de atração internacional, com o objetivo de ter pelo menos 50% dos programas de segundo ciclo integralmente em inglês até 2030. Esta transição deve ser feita de forma seletiva e estratégica, preservando o português como língua de acolhimento e de cultura para todos os estudantes internacionais, e garantindo que a transição para o ensino em inglês não compromete a qualidade pedagógica.

A internacionalização do ensino exige igualmente uma estratégia mais ativa e profissional de promoção internacional da NOVA FCT. O reforço da capacidade de atração de estudantes internacionais dependerá cada vez mais da visibilidade externa da Faculdade, da sua presença em redes internacionais e da capacidade de comunicar eficazmente a qualidade científica, pedagógica e tecnológica da sua oferta formativa. Nesse contexto, deverá ser reforçada a participação da NOVA FCT em feiras internacionais de educação, desenvolvidas estratégias digitais de promoção dirigidas a mercados-alvo prioritários e aprofundadas parcerias com escolas secundárias e instituições de origem de elevada qualidade em diferentes geografias (*feeder institutions*), criando fluxos mais estáveis e sustentados de estudantes internacionais.

A internacionalização da NOVA FCT deverá assentar também numa integração cada vez mais forte no espaço europeu de ensino superior. A evolução recente das políticas europeias de ensino superior aponta claramente para modelos mais integrados de formação, mobilidade e reconhecimento académico, assentes em cooperação estruturada entre universidades, diplomas conjuntos e percursos formativos internacionais mais flexíveis e articulados.

Neste contexto, a aliança universitária EUTOPIA deverá assumir uma importância estratégica para a NOVA FCT. A Faculdade deverá reforçar a sua participação ativa na construção de novas ofertas formativas conjuntas no espaço europeu, incluindo diplomas conjuntos, programas integrados e percursos de mobilidade estruturada em áreas científicas e tecnológicas estratégicas para a Europa. Esta aposta articular-se-á com as prioridades europeias associadas à transição digital, sustentabilidade, indústria avançada, saúde, energia, inteligência artificial e outras áreas críticas para o futuro científico e económico europeu.

A mobilidade internacional deverá igualmente evoluir para modelos mais integrados e academicamente estruturantes, em que períodos de formação noutras universidades europeias, sobretudo no âmbito do Erasmus, sejam encarados como parte natural dos percursos académicos dos estudantes da NOVA FCT. A Faculdade deverá trabalhar progressivamente para simplificar mecanismos de reconhecimento académico, reforçar mobilidade automática no âmbito das alianças europeias, nomeadamente da EUTOPIA, e desenvolver percursos formativos europeus, capazes de combinar formação científica de excelência, experiência internacional e forte integração interdisciplinar.

A aposta em diplomas conjuntos, mobilidade reforçada e integração europeia do ensino não constitui apenas uma estratégia de internacionalização. Constitui também uma forma de posicionar a NOVA FCT como uma escola europeia moderna, aberta e profundamente integrada nas grandes transformações científicas, tecnológicas e geopolíticas que marcarão o futuro da Europa.

Para que a internacionalização funcione na prática não basta que exista uma oferta mais atrativa internacionalmente, que se ensine em inglês e que exista mais mobilidade e programas europeus conjuntos. É preciso garantir condições para que os estudantes internacionais se possam estabelecer na região, algo que pode agora ser mais bem garantido dado o aumento substancial da oferta em alojamento estudantil, que será uma realidade no próximo quadriénio fruto das decisões estratégicas dos últimos anos.

Além disso, os serviços de apoio ao estudante internacional precisam de ser integrados e eficazes. Será criado um serviço integrado de apoio à chegada e integração dos estudantes internacionais, com apoio ativo nos processos de regularização, orientação em questões de habitação, apoio linguístico e cultural, e acompanhamento ao longo de todo o percurso académico.

Integrar ensino, investigação e inovação

A proximidade entre ensino, investigação e inovação é uma das maiores vantagens competitivas da NOVA FCT.

Essa integração não é importante apenas para formar futuros investigadores ou inovadores. É também fundamental para desenvolver nos estudantes rigor científico,

pensamento crítico, criatividade, capacidade de questionar conhecimento estabelecido, liberdade de experimentar e abertura ao risco e à inovação, competências cada vez mais essenciais num mundo marcado por rápidas transformações científicas, tecnológicas e sociais.

O contacto precoce com ambientes de investigação e inovação permite aos estudantes compreender que o conhecimento científico não é algo estático ou fechado, mas um processo contínuo de descoberta, experimentação e construção crítica. Ao mesmo tempo, a proximidade a contextos de inovação tecnológica e empreendedorismo contribui para desenvolver iniciativa, capacidade de concretização, preocupação com impacto societal e compreensão das dimensões económicas, ambientais e humanas da tecnologia.

A articulação entre ensino, atividade científica e ecossistemas de inovação deverá, por isso, continuar a reforçar-se progressivamente ao longo de todos os ciclos de estudo da NOVA FCT. Esta integração materializa-se naturalmente ao nível de cada curso, departamento e unidade de investigação, mas exige também uma visão institucional coerente e condições estruturais que favoreçam a aproximação entre estudantes, docentes, investigadores, laboratórios e ecossistemas de inovação.

A NOVA FCT encontra-se numa posição particularmente favorável para aprofundar esta integração. A forte qualidade das suas unidades de investigação, a diversidade científica da Faculdade, a proximidade ao Madan Parque e o potencial de desenvolvimento do espaço sul do Campus enquanto ecossistema de empresas tecnológicas e centros de inovação criam condições únicas para consolidar um verdadeiro ambiente integrado de ensino, ciência, desenvolvimento tecnológico e empreendedorismo.

O objetivo deverá ser transformar progressivamente o Campus da Caparica num espaço onde ensino, investigação, experimentação tecnológica e colaboração empresarial coexistam de forma cada vez mais articulada e visível para os estudantes.

A ligação do ensino com a investigação e inovação deve ser uma realidade para todos os estudantes, independentemente de pretenderem ou não seguir uma carreira profissional na Ciência. Mas deve também haver uma preocupação particular com os estudantes que pretendam fazer parte da próxima geração de cientistas e de inovadores. Proponho a criação de um programa para estudantes verdadeiramente excecionais vocacionado para a formação de cientistas, integrando a formação de mestrado com a de doutoramento, numa espécie de “via verde para o doutoramento”.

Neste programa, ao qual os estudantes se poderiam candidatar no final da licenciatura ou durante o primeiro ano do mestrado, cada estudante seria integrado desde cedo numa equipa de investigação, com um plano curricular, um tema de investigação e um orientador, ou conjunto de orientadores, que acompanhariam o estudante ao longo do mestrado e do doutoramento.

Um programa desta natureza, com forte divulgação internacional e centrado em temas de elevado impacto societal, deverá permitir à NOVA FCT atrair estudantes de talento verdadeiramente excepcional.

NOVA Aerospace: aprender engenharia aeroespacial junto de um aeroporto

A criação do NOVA Aerospace representa uma das iniciativas pedagógicas mais ambiciosas e diferenciadoras nos últimos anos da NOVA FCT. A engenharia aeroespacial é uma área em que a proximidade ao contexto operacional real pode transformar profundamente a qualidade da formação, da investigação e da experimentação tecnológica. O desenvolvimento de ensino e investigação em estreita articulação com infraestruturas aeronáuticas reais cria oportunidades de aprendizagem prática, experimentação e colaboração com a indústria que dificilmente podem ser reproduzidas num campus universitário tradicional.

É esta visão que justifica o desenvolvimento da NOVA Aerospace junto ao Aeródromo Municipal de Cascais, em Tires. O conceito de “aeroporto universitário”, inspirado em modelos internacionais de referência como o da University of Cranfield, no Reino Unido, com quem a NOVA FCT já iniciou colaboração, permitirá criar em Portugal uma oferta altamente diferenciadora no ensino e investigação em engenharia aeroespacial, integrando formação, investigação aplicada, experimentação tecnológica e proximidade à indústria aeronáutica e espacial num mesmo ecossistema.

O acordo com a Câmara Municipal de Cascais encontra-se estabelecido e os terrenos necessários ao desenvolvimento do projeto estão assegurados.

A Licenciatura em Engenharia Aeroespacial iniciará o seu funcionamento já no próximo ano letivo, enquanto o Mestrado em Engenharia Aeroespacial, já em funcionamento na NOVA FCT, deverão progressivamente desenvolver parte significativa das suas atividades em Tires. A aposta da NOVA FCT nesta área assenta numa lógica integrada de formação do 1.º ao 3.º ciclo, fortemente articulada com investigação, inovação e contacto direto com o setor empresarial.

O próximo mandato deverá avançar simultaneamente na construção das infraestruturas junto ao Aeródromo para acolher ensino experimental e laboratorial avançado, no desenvolvimento da oferta pós-graduada e doutoral, na consolidação das parcerias internacionais e no aprofundamento da colaboração com empresas e entidades do setor aeroespacial nacional e europeu. Enquanto essas infraestruturas não existirem, a atividade desenvolve-se em instalações temporariamente disponibilizadas pelo Aeródromo.

Mais do que criar um novo curso ou um novo espaço físico, o NOVA Aerospace deverá afirmar-se progressivamente como um novo modelo de ensino experimental em ciência e engenharia.

Um modelo baseado em aprendizagem em contexto real, forte integração entre ensino, investigação e inovação, e proximidade efetiva à indústria. A possibilidade de desenvolver formação e investigação junto de infraestruturas aeroportuárias reais constitui uma oportunidade única para reforçar a atratividade internacional da NOVA FCT nesta área e para criar condições particularmente favoráveis à aprendizagem prática e à experimentação tecnológica.

Importa sublinhar que o desenvolvimento do NOVA Aerospace não representa uma deslocação do centro de gravidade da NOVA FCT para fora do Campus da Caparica. Pelo contrário, deverá funcionar como um polo temático altamente especializado e complementar ao Campus principal, reforçando simultaneamente a capacidade da Faculdade para desenvolver novos modelos pedagógicos e afirmar-se em áreas estratégicas de elevado potencial científico e tecnológico.

Sucesso académico, inclusão e bem-estar estudantil

O sucesso académico dos estudantes da NOVA FCT depende naturalmente da qualidade científica e pedagógica da formação oferecida. Mas depende também, cada vez mais, da capacidade da Faculdade para acompanhar os estudantes de forma próxima, identificar dificuldades precocemente, criar mecanismos de integração e promover uma experiência académica humana, inclusiva e estimulante.

A NOVA FCT deverá continuar a reforçar uma visão do ensino verdadeiramente centrada no estudante, em que o sucesso académico não seja encarado apenas como resultado do desempenho individual, mas também como consequência da qualidade do acompanhamento pedagógico, da integração na comunidade académica e das condições de bem-estar proporcionadas pela Faculdade.

Neste contexto, serão reforçados mecanismos de monitorização e apoio ao sucesso académico, recorrendo de forma crescente a instrumentos digitais e análise de dados que permitam identificar precocemente situações de risco de insucesso, abandono ou dificuldades de integração. Esta monitorização deverá ser feita com respeito pela privacidade dos estudantes e orientada para uma lógica preventiva e de acompanhamento, e não apenas administrativa ou estatística.

A análise sistemática da experiência académica dos estudantes deverá igualmente contribuir para melhorar continuamente práticas pedagógicas, modelos de avaliação e mecanismos de apoio ao estudo e à aprendizagem.

A participação dos estudantes nos processos de melhoria da qualidade pedagógica deverá igualmente ser reforçada. Não basta recolher informação através de inquéritos pedagógicos. É fundamental garantir que os estudantes conhecem o impacto das avaliações realizadas e que percebem que a sua participação conduz efetivamente a melhorias

concretas no funcionamento da Faculdade. Uma cultura de qualidade constrói-se com transparência, participação e responsabilização coletiva.

A integração e o acompanhamento dos estudantes ao longo de todo o seu percurso devem ser assumidos como uma prioridade estratégica da NOVA FCT. O Programa de Mentoria, que envolveu em 2025 mais de 360 participantes e 163 alumni mentores, deve ter uma expansão substancial, reforçando mecanismos de acolhimento, integração académica e aconselhamento de percurso. A participação de alumni constitui aqui um elemento particularmente importante, aproximando os estudantes da realidade profissional e reforçando o sentimento de pertença à comunidade NOVA FCT.

Uma atenção particular deverá continuar a ser dada aos estudantes de doutoramento, cujo percurso académico é frequentemente mais individualizado e menos integrado na vida quotidiana da Faculdade. Iniciativas como os PhD Days deverão ser consolidadas e reforçadas, proporcionando espaços regulares de encontro entre doutorandos de diferentes áreas científicas, momentos de apresentação e discussão dos seus trabalhos de investigação e oportunidades de reflexão sobre os desafios associados à formação avançada e à carreira científica. A construção de uma comunidade doutoral mais coesa constitui não apenas um fator de bem-estar e integração, mas também uma condição importante para estimular a interdisciplinaridade, a colaboração científica e a qualidade da formação de terceiro ciclo.

A promoção da saúde mental e do bem-estar estudantil teve nos últimos anos uma atenção especial. Passamos de duas psicólogas a meio tempo no início do mandato, para cinco psicólogas agora. Em 2025, o GAPAV realizou 2404 consultas individuais de apoio psicológico envolvendo 344 estudantes, números que mostram simultaneamente a relevância do trabalho desenvolvido e o aumento das necessidades de acompanhamento psicológico na comunidade estudantil.

Estes números revelam também uma realidade mais profunda. Muitos estudantes chegam hoje ao ensino superior carregando níveis significativos de ansiedade, pressão familiar, dificuldades económicas, solidão ou incerteza relativamente ao futuro. O acompanhamento destas situações não deve ser encarado como uma dimensão acessória da vida universitária, mas como uma condição fundamental para o sucesso académico e para a construção de uma comunidade académica saudável e inclusiva.

Uma comunidade académica saudável e inclusiva é uma condição fundamental para o sucesso académico.

Por isso, este apoio não deve ser descurado e, se possível, deve ser reforçado. Será igualmente desenvolvido um programa transversal de literacia em saúde mental dirigido a estudantes, docentes e funcionários, promovendo uma cultura de maior sensibilização, prevenção e redução do estigma associado à procura de apoio psicológico.

A inclusão de estudantes com necessidades educativas específicas, trabalhadores-estudantes, estudantes internacionais e atletas de alta competição continuará a exigir respostas flexíveis, acompanhamento individualizado e capacidade de adaptação institucional. A diversidade crescente da comunidade estudantil da NOVA FCT exige uma Faculdade capaz de responder a percursos, contextos e necessidades cada vez mais diferenciados.

Finalmente, o reforço do sentimento de pertença à comunidade académica deverá continuar a constituir uma prioridade importante. A Associação de Estudantes, os núcleos académicos e culturais e as diferentes formas de participação estudantil desempenham um papel absolutamente essencial na construção da identidade da NOVA FCT enquanto comunidade viva, participativa e inclusiva.

A Faculdade deverá continuar a trabalhar em estreita articulação com estas estruturas, reconhecendo o seu contributo para a integração dos estudantes, para a dinamização da vida no Campus e para o desenvolvimento de competências pessoais, sociais e de liderança que complementam de forma decisiva a formação académica.

Formação ao longo da vida: uma nova dimensão da missão da NOVA FCT

A Escola de Executivos, que celebrou cinco anos de atividade em 2025, tem sido o veículo da NOVA FCT para responder à procura crescente de formação contínua de profissionais experientes. A sua evolução tem sido notável, tendo realizado, em 2025, 21 cursos e 7 masterclasses, com 1384 inscrições. As 19 parcerias com empresas estabelecidas em 2025, e o lançamento da primeira parceria Pact for Skills em Portugal, mostram a capacidade da Escola para construir pontes reais entre a academia e o mundo empresarial. A Escola de Executivos continuará a crescer e a aprofundar esta missão, dirigida a profissionais experientes, empresas e organizações que procuram formação avançada e especializada. Nas profissões reguladas, como a engenharia, será igualmente importante reforçar a articulação com ordens profissionais, garantindo alinhamento entre os percursos formativos desenvolvidos pela NOVA FCT e as exigências de qualificação e evolução profissional dessas áreas.

Mas o próximo quadriénio deve ir além da Escola de Executivos. A ambição é desenvolver a formação ao longo da vida como uma dimensão relevante e estruturada da missão da NOVA FCT.

A formação ao longo da vida deve deixar de ser uma atividade periférica para passar a ser uma oferta reconhecida e integrada na identidade da Faculdade.

As transformações tecnológicas, científicas e económicas em curso estão a criar necessidades de formação que as universidades portuguesas ainda não responderam

adequadamente. O Relatório Draghi e a iniciativa Union of Skills identificam claramente o défice estrutural de competências científicas, tecnológicas e digitais como um dos principais obstáculos à competitividade europeia. A NOVA FCT, com a sua diversidade disciplinar e a qualidade da sua investigação, está particularmente bem posicionada para responder a este desafio, se construir a oferta certa para os públicos certos.

Há dois públicos que merecem atenção particular e a quem a oferta atual não responde adequadamente. O primeiro são os profissionais em exercício que precisam de reconversão ou atualização profunda — não de um curso de executivos, mas de uma formação mais estruturada em áreas científicas e tecnológicas emergentes, que possa ser feita a par da atividade profissional e que conduza a uma qualificação reconhecida. O segundo são os licenciados que concluíram a formação inicial mas não querem, ou não podem ainda, fazer um mestrado completo, e que procuram aprofundar competências na sua área ou adquirir competências complementares de forma flexível e modular.

Para estes dois públicos, a resposta não são os modelos tradicionais de formação longa e de dedicação integral. A resposta são percursos formativos baseados em microcredenciais — unidades curriculares curtas, com certificação própria, progressivamente acumuláveis e combináveis em programas mais amplos de pós-graduação e especialização avançada. Um licenciado em engenharia que queira aprofundar competências em inteligência artificial pode fazê-lo módulo a módulo, ao seu ritmo, combinando unidades de diferentes áreas, e ver esse percurso reconhecido como uma pós-graduação quando atingir a dimensão adequada. Um profissional em reconversão pode fazer o mesmo em áreas como sustentabilidade, transformação digital ou bioengenharia.

A colaboração estruturada com empresas deverá assumir aqui uma importância decisiva. O desenvolvimento de programas co-construídos com empregadores, alinhados com necessidades concretas de competências e com os processos de transformação tecnológica dos diferentes setores de atividade, é uma das formas mais eficazes de garantir que a oferta de formação ao longo da vida da NOVA FCT é simultaneamente relevante, atualizada e reconhecida pelo mercado. Esta colaboração beneficia todas as partes, na medida em que as empresas obtêm formação ajustada às suas necessidades reais; os profissionais obtêm qualificações com valor imediato, e a Faculdade reforça a ligação ao tecido económico e diversifica as suas fontes de receita.

A construção desta oferta exige uma mudança de mentalidade dentro da Faculdade, reconhecendo que um estudante de 35 anos que frequenta um módulo de microcredencial ao fim de semana é tão estudante da NOVA FCT como um aluno de licenciatura de 20 anos. E exige também investimento em infraestrutura pedagógica, nomeadamente plataformas digitais, modelos de ensino blended, e reconhecimento académico claro dos percursos acumulados. O estúdio audiovisual já disponível na Faculdade, as plataformas digitais em desenvolvimento e a experiência acumulada com o ensino a distância são ativos que tornam esta aposta realizável no horizonte do mandato.

A tendência demográfica de diminuição progressiva da população jovem em Portugal reforça ainda mais a importância estratégica desta aposta.

Uma NOVA FCT que souber servir bem os públicos de formação ao longo da vida será uma instituição mais resiliente, mais relevante e mais sustentável financeiramente, independentemente da evolução demográfica do ensino inicial.

EIXO 4 — CAMPUS, QUALIDADE DE VIDA E COMUNIDADE

Um campus universitário completo

Durante demasiado tempo, o Campus da Caparica foi descrito a partir das suas carências. Edifícios envelhecidos, espaços insuficientes para estudo e convívio, falta de alojamento universitário, acessibilidades deficientes, uma experiência de Campus que não correspondia ao que uma escola de referência deveria ser. O mandato anterior iniciou a transformação desse paradigma através de um conjunto muito significativo de obras de reabilitação. Mas essa transformação teve inevitavelmente custos e perturbações para a comunidade académica, uma vez que as obras criaram limitações temporárias de espaço, obrigaram à utilização de soluções transitórias nem sempre ideais para aulas e gabinetes, reduziram os espaços disponíveis para estudo e introduziram constrangimentos quotidianos que afetaram a vida da Faculdade. No próximo mandato temos de concluir esse processo, consolidando finalmente os benefícios de um esforço coletivo já iniciado.

A visão para o Campus da Caparica nos próximos quatro anos não é apenas a de um espaço de trabalho mais eficiente, mas a de um verdadeiro Campus. Um lugar onde se vive a experiência universitária na sua plenitude: onde se estuda e investiga, mas também onde se convive, se pratica desporto, se participa em atividades culturais e se constrói uma comunidade.

Um lugar que os estudantes escolhem para viver, não apenas para frequentar aulas.

Um lugar que os investigadores internacionais consideram atrativo para instalar a sua família por um período de meses ou anos. E um lugar que a comunidade envolvente reconhece como uma presença enriquecedora na região.

O potencial físico do Campus da Caparica é, aliás, extraordinário. Com 32 hectares, 28 edifícios e 95 000 metros quadrados de área coberta, é o maior campus universitário português de ciência e engenharia. É um ativo que está ainda longe de ser plenamente valorizado. O Masterplan do Campus, atualmente em desenvolvimento, define uma visão de longo prazo para a organização deste território. A norte, consolidar-se-á a zona académica, centrada nos edifícios de ensino e investigação e reforçada pelo novo edifício do NOVA_i4SF. A sudoeste, desenvolver-se-á um parque tecnológico dedicado à integração de empresas de base tecnológica. O Campus deverá igualmente reforçar a sua componente residencial, desportiva e de serviços, tornando-se progressivamente um verdadeiro espaço

de vida para além das horas de aula. Um parque verde urbano central contribuirá para valorizar os espaços verdes como espaço público aberto à comunidade de Almada. E a futura extensão do Metro Sul do Tejo até à Caparica, quando avançar, transformará profundamente a acessibilidade e a própria atratividade do Campus.

Residências universitárias: uma transformação sem paralelo

O problema do alojamento universitário na Área Metropolitana de Lisboa é estrutural e grave. Os preços do arrendamento subiram a um ritmo que excede em muito a capacidade das famílias de estudantes, em especial das que têm rendimentos médios e baixos e que não se qualificam para as bolsas de ação social mas que também não conseguem suportar os custos de alojamento no mercado livre. Há estudantes de mérito que não chegam à NOVA FCT, ou que a abandonam a meio do percurso, porque não existe alojamento a um preço que possam suportar.

Este é um problema de equidade, não apenas de logística.

A NOVA FCT está agora a responder a este problema numa escala sem paralelo na sua história.

A nova residência universitária com 202 camas, atualmente em construção com financiamento PRR no âmbito do Programa Nacional de Alojamento para o Ensino Superior, deverá estar em funcionamento durante o ano letivo 2026/27. Com uma conceção moderna que privilegia espaços de convivência e de trabalho coletivo, esta residência representa já uma mudança qualitativa importante na oferta de alojamento do Campus. A par desta, a NOVA FCT assumirá diretamente a construção de uma segunda residência universitária de 214 camas, que se espera vir a ser financiada também no âmbito do PRR, mas que poderá ter de contar com financiamento próprio da Faculdade.

A concessão de direito de superfície para uma futura residência privada, concretizada este ano, completará este quadro com uma oferta adicional de 280 camas que pode ser determinante para a atração de estudantes internacionais, operada por um gestor privado especializado em alojamento estudantil.

As novas residências integrarão ainda espaços adequados de estudo individual e colaborativo, contribuindo para uma vivência académica mais rica e contínua no Campus e reforçando as condições de trabalho e permanência dos estudantes ao longo do dia.

Combinadas com a residência Fraústo da Silva, já existente no Campus, passamos a ter uma capacidade total de mais de 900 camas no Campus da Caparica, transformando progressivamente a Caparica num campus com forte componente residencial, com uma proporção de estudantes alojados próximo da registada nas melhores universidades europeias. Esta transformação vai muito além de resolver um problema logístico. Vai

mudar a natureza da comunidade académica da NOVA FCT, tornando-a mais viva, mais diversa, mais internacional e mais coesa.

*As residências não aumentam apenas a capacidade de alojamento.
Transformam a forma como o Campus é vivido.*

Infraestruturas: as obras ainda por fazer

Como referido, o mandato anterior iniciou um programa vasto de obras e requalificação. Mas subsistem ainda intervenções estruturantes que terão de avançar no próximo quadriénio. O Edifício Departamental é o maior do Campus e o mais necessitado de intervenção em termos de condições de trabalho e de ensino. A reabilitação do edifício, incluindo intervenção na envolvente exterior, cobertura, acessibilidades e eficiência energética, é a primeira grande intervenção no Departamental que os resultados financeiros de 2025 tornaram possível. Outras, dependentes da evolução dos resultados financeiros e da captação de financiamento adicional, público e privado, terão igualmente de ser equacionadas. Outro edifício que precisa de obras de requalificação urgentes é o Edifício X. Já foram feitas várias obras de requalificação no interior do edifício, mas urge tratar das fachadas.

Para além destas grandes obras de reabilitação, continuará a existir espaço para obras de menor dimensão promovidas diretamente pelos departamentos, em função das suas prioridades e estratégias próprias. Intervenções em edifícios como o IX, VIII ou o II poderão assim avançar progressivamente ao longo do próximo quadriénio, suportadas pelos orçamentos departamentais e articuladas com a estratégia global de requalificação do Campus.

Um Campus de referência exige também condições quotidianas de trabalho, estudo e permanência à altura da ambição da NOVA FCT.

A melhoria das condições de estudo deverá igualmente continuar a constituir uma prioridade da evolução do Campus. Deverá finalmente concretizar-se a abertura do novo espaço de estudo 24h na Biblioteca, já concluído mas temporariamente utilizado para responder às necessidades de relocalização provocadas pelas obras em curso. Em paralelo, a Biblioteca deverá ser adaptada para responder melhor às novas formas de utilização pelos estudantes, aumentando a capacidade de acolhimento, reforçando as condições de trabalho individual e colaborativo e resolvendo limitações muito concretas do quotidiano académico, como a insuficiência de tomadas elétricas para carregamento de computadores e dispositivos móveis. A recuperação progressiva dos espaços temporariamente perdidos durante o período de obras permitirá igualmente melhorar as condições de permanência e trabalho dos estudantes no Campus.

A infraestrutura digital está também em transformação, com a nova rede de fibra ótica de alto débito e o Micro Datacenter, previstos para implementação em 2026, garantirão que o

Campus dispõe de uma base tecnológica robusta e resiliente, adequada às necessidades crescentes da computação científica e dos serviços digitais.

O desenvolvimento do NOVA Aerospace implicará igualmente investimento em infraestruturas no Aeródromo Municipal de Cascais, em Tires, para as atividades de ensino, investigação e experimentação tecnológica na área aeroespacial. Este polo deverá funcionar numa lógica de sustentabilidade financeira própria, assente nas atividades desenvolvidas no local, incluindo a utilização de espaços atribuídos à NOVA FCT por empresas e entidades do setor aeroespacial, não representando uma diminuição do investimento no Campus da Caparica.

Sustentabilidade ambiental: do compromisso às metas

A NOVA FCT tem vindo a monitorizar sistematicamente os seus indicadores ambientais, nomeadamente o consumo energético, o consumo de água e a produção de resíduos. Os dados de 2025 mostram o ponto de partida de uma trajetória de redução que deve ser assumida com metas concretas e publicamente comunicadas. Em 2025, o consumo de eletricidade foi de 4,77 milhões de kWh, a produção de resíduos atingiu 230,5 toneladas e o consumo de água ascendeu a 34 618 metros cúbicos.

A reabilitação energética dos edifícios já concluída no Edifício VII, com intervenções realizadas nos Edifícios I, II e VIII, atualmente em curso no Edifício IV e a implementar no próximo quadriénio no Edifício Departamental, é o motor desta trajetória. A isto junta-se a recente conclusão da central fotovoltaica do Campus que deverá assegurar a curto prazo cerca de 30% do consumo elétrico da Faculdade, representando um passo estrutural muito relevante na redução da dependência energética e da pegada carbónica da NOVA FCT. A NOVA FCT deve desenvolver, em articulação com o Roteiro para a Neutralidade e Resiliência Climática da Universidade NOVA de Lisboa, um plano próprio com metas anuais de redução para cada indicador ambiental, público, comunicado à comunidade académica e integrado nos relatórios anuais de atividades. A neutralidade carbónica da NOVA em 2040, alinhada com a ambição do Acordo de Paris, será adotada como referência para o plano de descarbonização do Campus da NOVA FCT.

O Campus da Caparica tem também um potencial ainda pouco explorado de ser um laboratório vivo de práticas sustentáveis. Um espaço onde as soluções desenvolvidas nos laboratórios de investigação em energias renováveis, materiais, ambiente e economia circular possam ser testadas e demonstradas na realidade quotidiana da Faculdade.

Um campus que é ele próprio um objeto de estudo e de demonstração das tecnologias e práticas que os seus investigadores desenvolvem.

Esta articulação entre o que se investiga e o que se pratica é uma das formas mais poderosas de dar credibilidade à missão de sustentabilidade da NOVA FCT.

Um dos projetos estruturantes desta visão deverá ser o desenvolvimento progressivo de um Digital Twin do Campus da Caparica, uma representação digital integrada das infraestruturas, consumos, fluxos e sistemas físicos da Faculdade, suportada por sensores, plataformas de dados e modelos de simulação. Este Digital Twin permitirá monitorizar em tempo real consumos energéticos, utilização de espaços, padrões de mobilidade, produção de resíduos e outros indicadores ambientais, apoiando decisões de gestão mais eficientes, sustentáveis e baseadas em evidência.

Mas deverá também funcionar como infraestrutura de investigação, ensino e inovação, envolvendo estudantes, docentes e investigadores no desenvolvimento de soluções em áreas como IoT, inteligência artificial, ciência de dados, energia, sustentabilidade urbana e sistemas inteligentes. O Campus da Caparica poderá assim afirmar-se progressivamente como um espaço de experimentação tecnológica e demonstração de soluções para os campi, cidades e infraestruturas sustentáveis do futuro.

Comunidade, cultura e desporto

Uma das maiores forças da NOVA FCT é o sentido de comunidade que a Faculdade conseguiu construir ao longo das últimas décadas. Existe na NOVA FCT uma identidade muito própria, reconhecida por sucessivas gerações de estudantes, docentes, investigadores e trabalhadores. Uma sensação de pertença que ultrapassa largamente a dimensão académica e que constitui um dos seus ativos mais importantes.

Esse espírito de comunidade constrói-se naturalmente através das pessoas, das tradições, dos núcleos de estudantes, das atividades culturais, das iniciativas académicas e da vivência quotidiana do Campus. Mas depende também da existência de espaços e condições que permitam à comunidade viver plenamente a Faculdade para além das salas de aula e dos laboratórios.

A Associação de Estudantes, os núcleos académicos, culturais e científicos e as associações parceiras desempenham um papel central nesta dinâmica. Ao longo de todo o ano promovem dezenas de iniciativas que contribuem para a integração dos estudantes, para a criação de laços entre cursos e gerações e para a construção de uma identidade coletiva muito forte da comunidade NOVA FCT. A Biblioteca desenvolveu em 2025 uma programação cultural com 25 atividades, incluindo exposições, sessões de cinema, concertos e residências artísticas. O programa de mentoria começou igualmente a criar pontes entre diferentes gerações de estudantes e Alumni. E a própria transformação física do Campus irá, progressivamente, criar espaços mais acolhedores, mais vivos e mais propícios à criação de comunidade.

O próximo mandato deve continuar e aprofundar este trabalho. A vida cultural do Campus deve crescer, com a ambição de criar um Festival Anual de Ciência e Cultura aberto à comunidade envolvente, que apresente de forma acessível e envolvente a investigação e a

inovação que acontece na NOVA FCT, e que reforce a sua ligação à região em que se insere. As infraestruturas desportivas continuam a ser uma lacuna evidente do Campus. O seu desenvolvimento deverá ocorrer preferencialmente através de um modelo de concessão a um operador privado especializado em instalações desportivas dentro do Campus, tendo como contrapartida a construção de uma infraestrutura desportiva universitária totalmente colocada ao serviço das equipas desportivas de estudantes e da comunidade em geral. O objetivo concreto é ter, antes do final do mandato, pelo menos uma infraestrutura desportiva significativa acessível a toda a comunidade da NOVA FCT, complementada por instalações privadas com condições preferenciais para a comunidade, a somar aos campos de padel já existentes.

Simultaneamente, os núcleos de estudantes serão apoiados ativamente com espaços adequados e apoio logístico, porque as associações de estudantes são um dos pilares da vida universitária e da formação cívica, e o seu trabalho merece ser apoiado com recursos reais.

Uma escola que forma engenheiros e cientistas de excelência forma também pessoas, e as pessoas precisam de mais do que salas de aula e laboratórios para florescer.

Transformar o Campus num ecossistema de inovação

O futuro do Campus da Caparica não deve ser pensado apenas como um conjunto de edifícios de ensino e investigação. Deve ser pensado como um verdadeiro ecossistema integrado de conhecimento, inovação, experimentação tecnológica, empreendedorismo e ligação à sociedade. A proximidade física entre espaços de ensino, laboratórios de investigação, infraestruturas tecnológicas, empresas inovadoras, incubação de startups e espaços de experimentação constitui hoje um dos fatores mais importantes para a criação de ambientes universitários dinâmicos e internacionalmente competitivos. A NOVA FCT, dada a sua dimensão e localização, tem condições particularmente favoráveis para construir progressivamente este modelo.

Neste contexto, o projeto TechSphere assumirá um papel estruturante na próxima fase de transformação do Campus. A reabilitação do Edifício VI e a criação de uma nova infraestrutura associada permitirão criar um espaço orientado para inovação, prototipagem, demonstração tecnológica, colaboração com empresas e empreendedorismo estudantil.

Mais do que um novo edifício, o TechSphere funcionará como uma plataforma de interface entre estudantes, investigadores, empresas e sociedade.

O desenvolvimento do espaço sul do Campus abre uma oportunidade complementar e estrategicamente muito relevante. Através de contratos de cedência de direito de superfície, este espaço poderá acolher empresas de base tecnológica que se instalem em co-habitação

com as unidades de investigação da Faculdade, criando um parque tecnológico integrado no próprio Campus. Este modelo tem uma dupla vantagem. Por um lado, aproxima os estudantes de ambientes empresariais reais, facilita estágios, projetos de dissertação supervisionados por profissionais e o recrutamento direto de licenciados e mestrados. Por outro, gera receitas próprias para a Faculdade que podem ser reinvestidas em infraestruturas, investigação e apoio à comunidade académica. A articulação entre o TechSphere, o espaço sul e o Madan Parque, ali bem próximo, contribuirá decisivamente para afirmar a NOVA FCT como um dos principais polos de inovação tecnológica da região.

Esta transformação física não pode depender exclusivamente do financiamento público tradicional. O mandato anterior demonstrou que é possível ir além disso. O apoio da Fundação Santander e da Amorim Cork permitiu financiar o novo edifício multiusos destinado a espaços de convívio e permanência para estudantes e trabalhadores. O apoio da Hovione permitirá requalificar zonas do Edifício Departamental em espaços de estudo mais modernos e adequados à vivência quotidiana dos estudantes. Estes exemplos mostram que empresas e fundações estão disponíveis para apoiar iniciativas concretas da NOVA FCT quando apresentadas com ambição, credibilidade e impacto claro na comunidade académica.

A estratégia de fundraising e mecenato deve ser aprofundada e sistematizada nos próximos quatro anos e estendida progressivamente a novos espaços de estudo e convivência, a iniciativas culturais e desportivas, a bolsas estudantis e a infraestruturas científicas. O desenvolvimento do NOVA_i4SF exigirá também capacidade acrescida de mobilização de financiamento filantrópico e parcerias institucionais de longo prazo.

Mais do que um instrumento financeiro complementar, o mecenato e o fundraising institucional devem ser entendidos como formas de aproximar a NOVA FCT da sociedade, das empresas e dos seus Alumni, criando uma comunidade mais alargada de instituições e pessoas que se reveem no projeto da Faculdade e querem contribuir para o seu desenvolvimento futuro.

EIXO 5 — NOVA FCT COMO MOTOR DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, NACIONAL E EUROPEU

A responsabilidade de uma escola pública

A NOVA FCT é uma instituição pública. É financiada pelos impostos dos cidadãos que vivem e trabalham em Portugal, e tem, por isso, uma responsabilidade que vai muito além da formação dos seus estudantes e da produção de conhecimento científico. Tem a responsabilidade de contribuir ativamente para o desenvolvimento económico, tecnológico, social e ambiental da sociedade que a suporta.

Esta responsabilidade tem uma dimensão local, a Península de Setúbal, onde a presença de uma grande escola de ciência e engenharia pode ser um fator de transformação económica e social que vai muito além do que já é. Tem uma dimensão nacional, expressa na contribuição da NOVA FCT para a competitividade científica e tecnológica de Portugal, para a qualificação da sua força de trabalho e para a capacidade do país se posicionar na economia do conhecimento. E tem uma dimensão europeia, através da sua participação da Faculdade nas redes e nos projetos que definem a agenda de investigação e de inovação da Europa, e a sua contribuição para os objetivos estratégicos de autonomia tecnológica e de transição verde e digital que a União Europeia definiu como prioritários.

Estas três dimensões são complementares.

Uma escola que é relevante para a sua região é mais forte para ser relevante para o país e para a Europa.

E uma escola com projeção europeia e internacional tem mais capacidade para atrair os recursos e o talento que a tornam relevante para a sua região.

Motor da nova região NUTS II da Península de Setúbal

A autonomização da Península de Setúbal como região NUTS II é o contexto estrutural mais importante para a NOVA FCT no próximo quadriénio. Esta nova realidade territorial cria obrigações e oportunidades que a Faculdade deve assumir com ambição.

A NOVA FCT deve afirmar-se como um dos principais motores científicos, tecnológicos e de inovação da nova região, assumindo um papel ativo na definição da Estratégia Regional de Especialização Inteligente — a RIS3 de Setúbal —, garantindo que os fundos estruturais

europeus pós-2027 financiem projetos de investigação e inovação alinhados com as competências da escola. Para que este papel seja efetivo, a NOVA FCT deverá fortalecer desde já relações sólidas com as entidades regionais, nomeadamente a Comunidade Intermunicipal da Península de Setúbal, os municípios, as associações empresariais e as restantes instituições de ensino e investigação da região. O facto de a NOVA FCT ter recentemente integrado a Mesa do Conselho Estratégico da Comunidade Intermunicipal é já um primeiro passo nessa direção.

Formalizar-se-ão parcerias estratégicas com os municípios da região para projetos concretos de inovação municipal, qualificação de recursos humanos e desenvolvimento económico local. A NOVA FCT tem competências em áreas diretamente relevantes para os desafios que estes municípios enfrentam, nomeadamente gestão ambiental, mobilidade, saúde pública, economia circular, transformação digital dos serviços públicos. Há aqui uma oportunidade de parceria verdadeiramente benéfica para todas as partes que deve ser explorada com criatividade e com ambição. Além disso, a NOVA FCT deve funcionar nestas parcerias estratégicas como pivot de outras escolas da NOVA, usando o facto de pertencer a uma universidade maior, mais diversa, para conseguir responder, em conjunto, a desafios mais complexos, combinando ciência, engenharia, saúde, economia e direito em torno de desafios que nenhuma escola resolve isoladamente.

A formação contínua e a Escola de Executivos serão posicionadas como um dos principais instrumentos de qualificação avançada da população ativa da Península de Setúbal, numa região com um tecido industrial significativo e com necessidades crescentes de atualização de competências em digitalização, automação e sustentabilidade. A parceria estratégica estabelecida entre a NOVA FCT e a Aiset (Associação da Indústria da Península de Setúbal) será particularmente importante para garantir uma resposta adequada da Faculdade aos desafios de capacitação deste território, potenciando o seu desenvolvimento económico e tecnológico e tirando partido das oportunidades abertas pela nova NUTS II.

O Campus no centro do Almada Innovation District

O Almada Innovation District é um dos projetos urbanos e de inovação mais ambiciosos atualmente em desenvolvimento na Área Metropolitana de Lisboa.

O Almada Innovation District será bem mais do que uma operação imobiliária. Será um novo ecossistema urbano de conhecimento, inovação e qualidade de vida.

O projeto envolve múltiplos parceiros públicos e privados e prevê o desenvolvimento integrado de habitação, atividades económicas, infraestruturas de inovação, serviços, turismo, espaços verdes e equipamentos urbanos numa vasta área que abrange do Monte da Caparica ao Porto Brandão. Inspirado no conceito “live-work-play”, o Almada

Innovation District pretende criar uma comunidade internacional, criativa e sustentável, em que talento, empresas, ciência e qualidade de vida coexistem de forma integrada.

Neste contexto, a NOVA FCT deverá afirmar-se como o principal motor científico, tecnológico e de talento deste novo ecossistema urbano de inovação. O Campus da NOVA FCT, com os seus 32 hectares, as residências universitárias, os futuros NOVA_i4SF e NOVA TechSphere, e as infraestruturas científicas existentes, constitui o núcleo natural de um ecossistema de inovação de referência no Município de Almada, na Península de Setúbal e até na Área Metropolitana de Lisboa.

Será desenvolvido um modelo estruturado de integração de empresas no Campus, assente na criação de um parque tecnológico que acolha empresas de base tecnológica em co-habitação com unidades de investigação da Faculdade. Este modelo deverá incluir formatos flexíveis de utilização de espaço, acesso a talento e colaboração em I&D. O espaço sul do Campus, com terrenos disponíveis através de contratos de concessão do direito de superfície, será o território físico onde esta estratégia se materializará.

A futura reorganização das NUTS II, com a integração da Península de Setúbal numa região com condições significativamente mais vantajosas de financiamento europeu para empresas e projetos de inovação, poderá constituir um fator decisivo de atração para empresas tecnológicas e industriais interessadas em desenvolver atividades de I&D em proximidade com a NOVA FCT.

A NOVA FCT dispõe já de alguns ativos importantes para iniciar esta estratégia. O edifício atualmente conhecido como “YDreams”, utilizado nos últimos anos para acolhimento de empresas, deverá passar a integrar de forma mais estruturada o parque de inovação da Faculdade, aproveitando o termo dos atuais contratos para redefinir o modelo de ocupação, colaboração e valorização estratégica do espaço.

A seleção das empresas instaladas no Campus deve privilegiar a sua capacidade de colaboração científica e pedagógica com a NOVA FCT e não apenas o valor da renda que pagam. Empresas que contratem licenciados e mestrados da Faculdade, que participem em projetos de investigação conjuntos, que recebam estagiários e que contribuam para a formação prática dos estudantes são muito mais valiosas para a missão da NOVA FCT do que empresas que apenas ocupam o espaço.

Serão igualmente reforçadas as capacidades de Inovação e Empreendedorismo, no âmbito da instalação do NOVA_i4SF e do NOVA TechSphere, em parceria com o Madan Parque, criando espaços dedicados à pré-incubação de spin-offs, ao empreendedorismo estudantil e a programas de aceleração em parceria com investidores e aceleradoras. O Madan Parque, parceiro histórico da NOVA FCT na incubação de startups de base científica e tecnológica, deverá aprofundar e estruturar a sua relação com a Faculdade, com mecanismos mais claros de transição entre a fase de investigação académica e a fase de criação de empresa.

A capacidade da NOVA FCT para liderar este novo ecossistema dependerá também da sua capacidade para trabalhar de forma integrada com as restantes escolas da NOVA, mobilizando ciência, engenharia, saúde, economia, direito e políticas públicas em torno de desafios complexos que exigem respostas verdadeiramente interdisciplinares.

O desenvolvimento de um verdadeiro ecossistema de inovação exige também uma maior integração entre ciência, tecnologia, criatividade e cultura. Neste contexto, a NOVA FCT deverá assumir um papel mais ativo na dinamização do NOVA Institute of Art and Technology (IAT), em articulação com outras escolas da NOVA e com parceiros culturais e criativos da região. A convergência entre arte e tecnologia constitui hoje uma das áreas mais dinâmicas da inovação contemporânea, com impacto crescente em domínios como os media digitais, a inteligência artificial criativa, a visualização científica, as experiências imersivas, o design de interação ou as indústrias culturais e criativas. A proximidade entre o Campus da Caparica, no Almada Innovation District, e a zona da Trafaria cria condições particularmente favoráveis para o desenvolvimento progressivo de um ecossistema criativo e tecnológico integrado, capaz de cruzar ciência, engenharia, arte, cultura e inovação de uma forma distintiva no contexto nacional e europeu.

Empresas como parceiras da missão da NOVA FCT

A NOVA FCT tem 377 contratos com parceiros externos, um número considerável que, no entanto, resulta ainda em grande parte de uma lógica atomizada e reativa, em vez de uma abordagem estratégica e integrada. Muitas destas relações continuam a nascer da iniciativa individual de docentes e investigadores e só recentemente começaram a ser acompanhadas de forma mais sistemática pela direção. Este acompanhamento mais estruturado permitirá construir uma visão de conjunto e desenvolver relações de longo prazo mais coerentes e alinhadas com os objetivos estratégicos da Faculdade.

A relação da NOVA FCT com as empresas deve evoluir de uma lógica atomizada e reativa para uma abordagem estratégica e integrada.

No mandato 2026–2030, o Gabinete de Relações Corporativas e Parcerias, sob liderança sénior dedicada, deverá assumir um papel central na coordenação das relações institucionais com parceiros externos. Serão definidos modelos claros de colaboração em áreas como investigação contratada, mecenato, co-criação curricular, estágios estruturados, cadeiras (chairs) de empresa e projetos de dissertação supervisionados por profissionais. Cada tipologia de parceria deverá estabelecer de forma explícita os compromissos e benefícios associados para ambas as partes, incluindo acesso preferencial a talento, colaboração em projetos de investigação e participação em iniciativas científicas e tecnológicas da Faculdade.

Serão identificados parceiros estratégicos, empresas com as quais a NOVA FCT mantém relações de longo prazo e em múltiplas dimensões, assegurando acompanhamento regular

e interlocução institucional dedicada. A publicação de um relatório anual de parcerias permitirá dar maior visibilidade ao impacto científico, pedagógico e económico destas colaborações.

A NOVA FCT deverá também criar espaços regulares de encontro entre investigadores e empresas, organizados em torno de desafios científicos, tecnológicos e industriais concretos. A apresentação direta de problemas e necessidades por parte das empresas poderá funcionar como catalisador de novos projetos de investigação aplicada, consórcios colaborativos e novas formas de colaboração científica e tecnológica.

Esta aproximação entre a Faculdade e o tecido empresarial deverá facilitar a criação de projetos científicos e tecnológicos com maior impacto económico e societal, reforçando simultaneamente a capacidade de captação de financiamento competitivo e a transferência de conhecimento para a sociedade.

Como consequência natural desta dinâmica de colaboração, a proteção e valorização do conhecimento gerado assumirão importância crescente. O portefólio de propriedade intelectual da NOVA FCT, que conta atualmente com 202 patentes ativas, 23 novos pedidos em 2025 e 3 licenciamentos, deverá passar a ser gerido de forma mais orientada para impacto, privilegiando áreas científicas e tecnológicas particularmente relevantes para a afirmação internacional da Faculdade e projetos com maior potencial de valorização económica e impacto societal.

Um ecossistema alargado de inovação

A NOVA FCT dispõe hoje de três entidades de interface com o ecossistema de inovação e transferência de tecnologia que constituem ativos institucionais relevantes para o desenvolvimento da sua missão científica, tecnológica e de ligação à sociedade. A UNINOVA, a NOVA.ID e o Madan Parque desempenham papéis distintos mas complementares no apoio à investigação aplicada, à inovação, ao empreendedorismo, à colaboração com empresas e à participação em projetos nacionais e europeus.

O mandato anterior foi marcado por um importante processo de reorganização e clarificação institucional destas entidades. Na NOVA.ID procedeu-se à regularização progressiva de situações de sobreposição funcional com a Faculdade, integrando na NOVA FCT recursos humanos e atividades que, apesar de formalmente sediados na associação, desenvolviam na prática funções permanentes da própria Faculdade. Simultaneamente, a NOVA.ID reforçou a qualidade dos seus serviços de apoio à execução financeira de projetos de I&D e inovação, passando igualmente a integrar a atividade da Escola de Executivos.

Na UNINOVA foi igualmente clarificado e formalizado o modelo de colaboração com docentes e investigadores da NOVA em projetos de investigação e inovação. Foram estabelecidos mecanismos mais transparentes de cedência de recursos humanos da

Faculdade, compatíveis com a sustentabilidade financeira institucional e com a criação de incentivos adequados à participação em projetos competitivos de I&D, particularmente em programas europeus.

Por sua vez, o Madan Parque consolida-se como o veículo preferencial da Faculdade para ações de empreendedorismo e a ligação direta ao tecido empresarial dinâmico. Enquanto incubadora, desempenha um papel fulcral no acolhimento de startups, spin-offs e empresas de base tecnológica, servindo de ponte física e operacional entre o conhecimento gerado no Campus e o mercado. Recentemente, a NOVA FCT reforçou a sua presença na governação do Madan Parque através da integração de um novo representante da Faculdade no Conselho de Administração, procurando aprofundar a articulação entre a incubadora e a estratégia de inovação da NOVA FCT. No novo mandato, a sua atuação será potenciada para dinamizar a cultura empreendedora da comunidade académica e para atrair empresas que procurem uma integração profunda na dinâmica científica e tecnológica da NOVA FCT.

Este processo de saneamento, clarificação e reforço institucional criou finalmente condições para uma reflexão estratégica mais ambiciosa sobre o futuro destas entidades e sobre o modelo de interface da NOVA FCT com o tecido de inovação e empreendedorismo.

A reorganização dos últimos anos criou finalmente condições para pensar estas entidades de forma estratégica e não apenas operacional.

No próximo mandato deverá ser considerada, em articulação com a Reitoria da NOVA e com os restantes associados, a possibilidade de aproximação progressiva ou eventual integração entre a UNINOVA e a NOVA.ID, criando uma estrutura de interface mais coerente, mais forte e com maior capacidade de projeção nacional e europeia.

Esta evolução terá necessariamente de preservar o património institucional, histórico e estratégico acumulado pelas duas entidades. Ambas possuem reconhecimento europeu e histórico de participação em projetos internacionais. Acresce, no caso da UNINOVA, o estatuto de instituição de interface do Sistema Nacional de I&I. Estes ativos têm enorme valor para a NOVA FCT e para a própria NOVA.

Independentemente da concretização futura dessa integração, existe desde já margem para aprofundar significativamente a articulação funcional entre as duas estruturas, racionalizando serviços, reforçando complementaridades e criando uma presença mais integrada junto do tecido empresarial e dos programas europeus de financiamento.

A futura reorganização administrativa do território cria igualmente uma oportunidade estratégica particularmente relevante neste domínio. Ao contrário das restantes escolas da NOVA, localizadas na NUTS de Lisboa, a UNINOVA e a NOVA.ID têm sede na Península de Setúbal, podendo beneficiar de condições muito mais favoráveis de acesso a programas de financiamento europeu para inovação e desenvolvimento empresarial. Esta vantagem

competitiva deverá ser utilizada para abrir progressivamente estas estruturas à participação de outras escolas da NOVA, reforçando simultaneamente a capacidade de colaboração inter-escolas e o posicionamento da Universidade em projetos de inovação e transferência de tecnologia de maior escala.

A ambição da NOVA FCT é a de consolidar um modelo de interface moderno, profissionalizado e financeiramente sustentável, capaz de apoiar de forma integrada a investigação aplicada, a inovação, a incubação de empresas e a participação em grandes programas europeus, afirmando simultaneamente a Faculdade como um dos principais motores científicos, tecnológicos e económicos da região.

Ciência cidadã, divulgação e debate público

A desacreditação da ciência é um dos fenómenos mais preocupantes da nossa época. A desinformação circula à velocidade das redes sociais. A complexidade dos problemas científicos é frequentemente usada como argumento para a dúvida e para a inação. E as instituições científicas são cada vez mais objeto de desconfiança por parte de uma parcela significativa da população.

As escolas de ciência e engenharia têm aqui uma responsabilidade particular: a de contribuir para uma sociedade mais informada, mais crítica e mais capaz de distinguir o conhecimento científico da opinião não fundamentada.

A experiência recente da NOVA FCT demonstra que a Faculdade tem capacidade real para chegar a públicos fora da sua comunidade habitual. O sucesso das formações abertas para o exterior, em particular para públicos não STEAM no âmbito do programa Impulso +Digital (Consórcio Digital Sul+Ilhas), provou a relevância de diversificar os públicos-alvo da instituição. Este programa permitiu ainda dotar a Faculdade de um estúdio audiovisual moderno, um ativo estratégico que no próximo mandato será plenamente potenciado para apoiar a criação de conteúdos pedagógicos inovadores, expandir a oferta de cursos digitais e b-learning, e amplificar a comunicação de ciência junto da sociedade civil.

Como pilar desta estratégia de abertura, a ligação às escolas secundárias da região, já em curso com programas de referência como o Inspiring Future, as visitas ao Campus no âmbito do programa Vem Ver, as atividades do Ciência Viva e, claro, a EXPO FCT, será aprofundada para incluir projetos de ciência cidadã, nos quais os estudantes do ensino secundário participem ativamente em atividades reais de investigação.

O Campus da Caparica deve ser também um espaço de encontro entre ciência, sociedade e debate público.

Complementarmente, nos próximos quatro anos, a NOVA FCT criará um Festival Anual de Ciência e Cultura. Este evento marcante, aberto à comunidade envolvente e realizado no Campus da Caparica, apresentará de forma acessível e envolvente a investigação e a

inovação que aqui acontecem, integrando demonstrações laboratoriais, conferências abertas ao público, atividades para crianças e jovens e espaços de encontro entre investigadores, estudantes, empresas e cidadãos. O festival deverá também promover debates sobre as implicações sociais, éticas e políticas das tecnologias em desenvolvimento.

A NOVA FCT deve, assim, contribuir ativamente para o debate público sobre as grandes questões científicas e tecnológicas do nosso tempo, ciente de que as vozes científicas são necessárias no espaço público, e a NOVA FCT, enquanto escola pública, tem a responsabilidade de liderar esse diálogo.

Alumni: da base de dados à comunidade ativa

A NOVA FCT formou, ao longo de quase cinco décadas, dezenas de milhares de diplomados que estão hoje em posições de liderança em Portugal e no mundo. Esta comunidade de Alumni é um ativo estratégico que está ainda muito subaproveitado e que pode tornar-se uma das maiores forças da Faculdade se for acompanhada com a atenção e os recursos que merece.

O novo website Alumni, a lançar em 2026, será a plataforma digital que dará aos Alumni uma porta de entrada clara para se envolverem com a NOVA FCT. O programa de Mentoria será expandido, com meta de 500 Alumni mentores até 2028, contra os 163 de 2025, com matching estruturado e acompanhamento do processo. Paralelamente, a comunidade será posicionada como uma ponte ativa para a inovação e a transmissão de conhecimento. Os Alumni deverão ser integrados no ecossistema de formação da Faculdade, participando quer como formandos em programas de microcredenciais e requalificação avançada, quer como formadores da Escola de Executivos, que trazem a experiência e os desafios reais do mercado para as salas de aula e para a cocriação curricular. Do mesmo modo, a sua presença em empresas globais e centros tecnológicos será aproveitada para catalisar novos projetos de investigação conjunta, consórcios internacionais e a inserção de estudantes em redes de I&D aplicada. O programa de bolsas Alumni, a lançar durante o mandato, criará um mecanismo pelo qual os ex-alunos que querem contribuir financeiramente para o desenvolvimento da NOVA FCT podem fazê-lo de forma estruturada, começando por apoiar bolsas de mérito para estudantes com dificuldades económicas e bolsas para estudantes de excelência em mestrados e doutoramentos.

Permitir que os Alumni se orgulhem de ser da NOVA FCT e queiram contribuir para que ela continue a crescer é um dos projetos mais humanos do próximo mandato.

Há algo de particular nesta relação entre uma escola e os seus Alumni que vai além de qualquer estratégia de fundraising ou de networking. É uma relação de afeto, de gratidão, de identificação com um lugar e com uma época que foi importante na vida de alguém.

Cultivar esta relação, mantê-la viva ao longo dos anos e transformá-la numa força ativa de apoio à escola será uma das prioridades concretas dos próximos quatro anos.

Identidade, comunicação e projeção institucional

Há um paradoxo que este programa tem de reconhecer com honestidade: a qualidade da NOVA FCT não é proporcional à sua visibilidade e à sua reputação pública. A Faculdade tem investigação de excelência reconhecida internacionalmente, um corpo académico de alto nível, projetos científicos de grande ambição e uma comunidade de mais de sete mil estudantes. Tem um campus único em Portugal.

E, no entanto, a perceção pública da NOVA FCT no mercado nacional e internacional continua aquém do que os seus ativos justificariam. O próximo mandato tem de assumir este desafio com recursos, estratégia e determinação.

A comunicação institucional e científica não é uma função de apoio. É uma função estratégica.

É o que transforma investigação em reputação, reputação em atração de talento, atração de talento em resultados científicos, resultados científicos em financiamento, e financiamento em mais investigação. É o que faz com que um estudante de excelência de Berlim ou de São Paulo escolha a NOVA FCT em vez de outra escola europeia com indicadores comparáveis. É também o que leva uma empresa a querer instalar um centro de I&D junto ao Campus da Caparica, e o que torna a NOVA FCT mais atrativa para investigadores de topo. Sem esta função, as outras funções ficam sempre abaixo do seu potencial.

Nos próximos quatro anos, a NOVA FCT desenvolverá uma estratégia integrada de comunicação institucional, comunicação científica e projeção internacional, com ambição, recursos dedicados e execução consistente. A profunda transformação que a NOVA FCT tem vindo a sofrer, em especial com a melhoria significativa das condições, e a reformulação da oferta educativa prevista para os próximos anos, são os fatores que criam condições para este novo impulso na comunicação.

Esta estratégia assenta em três pilares. O primeiro é a identidade, definindo com clareza o que a NOVA FCT é e o que a distingue — a escola portuguesa de ciência, tecnologia e engenharia com a maior diversidade disciplinar, com um campus único no país, com investigação de impacto global e com uma localização privilegiada.

A par disso, distingue-se por uma cultura e um ambiente pedagógico singulares, assentes numa forte proximidade e acessibilidade entre estudantes e docentes, que humaniza e enriquece o processo de aprendizagem. Com uma história de cinco décadas de contribuição para o desenvolvimento científico e tecnológico de Portugal, esta identidade tem de ser reconhecível, coerente e consistente em todos os canais e em todas as interações da

Faculdade com o mundo exterior, do website à presença em conferências internacionais, das comunicações aos estudantes à participação nos rankings.

O segundo pilar é a comunicação científica — a capacidade de tornar visível, acessível e relevante o conhecimento que se produz na NOVA FCT para audiências muito para além da comunidade académica. Cada investigador que publica um resultado importante, que lidera um projeto europeu de grande dimensão, que cria uma spin-off com impacto é uma oportunidade de reforçar a reputação da Faculdade. O que falta é uma estratégia de comunicação mais segmentada, capaz de adaptar estas histórias aos diferentes públicos da NOVA FCT e de garantir que são comunicadas com a clareza, a ambição e o alcance que merecem. Isso implica investimento em jornalismo científico, em produção de conteúdos digitais de qualidade, em relações com a imprensa especializada nacional e internacional, e na presença ativa nos canais onde a comunidade científica e empresarial global se informa e debate. Em 2025, a NOVA FCT teve 590 notícias publicadas, 126 entrevistas e 16 presenças televisivas. É um resultado expressivo, mas muito concentrado nos meios nacionais e que não reflete a ambição de uma escola europeia.

O terceiro pilar é a projeção internacional. A presença deliberada e estratégica nos espaços onde a reputação da NOVA FCT se constrói, nomeadamente os rankings internacionais, as conferências científicas de referência, as redes universitárias europeias, os fóruns de política de ciência e inovação, as feiras internacionais de ensino superior. Os rankings — QS, THE, Shanghai — são instrumentos imperfeitos, mas são as principais fontes de informação que estudantes internacionais, investigadores e parceiros institucionais usam para avaliar a qualidade de uma escola. A NOVA FCT tem potencial de melhoria expressiva em vários dos critérios que determinam a posição nos rankings baseados em perceção e reputação, em particular nos critérios de internacionalização e de reputação do empregador. A definição de uma estratégia específica de melhoria nos rankings, com ações concretas orientadas para os critérios de maior potencial, é uma prioridade do próximo mandato.

A rede de Alumni é, neste contexto, um ativo de projeção institucional que está ainda muito subaproveitado. Cada Alumni da NOVA FCT que ocupa uma posição de liderança em Portugal ou no mundo pode tornar-se um verdadeiro embaixador da Faculdade, capaz de abrir portas, de influenciar decisões de carreira de jovens talentosos, de facilitar parcerias empresariais e de contribuir para a reputação da escola nos meios onde se move. O programa de Alumni que este mandato vai construir tem também esta dimensão estratégica, pois Alumni envolvidos e orgulhosos da sua escola são o melhor argumento de projeção institucional que qualquer escola pode ter.

Europa, inovação e autonomia estratégica

A Europa atravessa um momento de redefinição estratégica. O Relatório Draghi sobre a competitividade europeia, o programa da Comissão von der Leyen para 2024-2029 e as

iniciativas associadas, nomeadamente a Union of Skills, a European Research Area e a European Innovation Agenda, convergem num diagnóstico claro: a Europa tem um défice de inovação que ameaça a sua competitividade a longo prazo, e as universidades de ciência e engenharia terão um papel decisivo na sua superação.

A NOVA FCT tem hoje a dimensão, a qualidade científica e a diversidade disciplinar necessárias para assumir um papel mais relevante nesta agenda europeia. Tem investigadores que trabalham em áreas centrais para a competitividade europeia — da transição energética e dos materiais avançados à inteligência artificial, à segurança alimentar e ao espaço. Tem parcerias internacionais que a ligam a redes científicas de toda a Europa. E participa em projetos que se posicionam nas fronteiras onde a ambição científica europeia se está a concentrar.

A autonomia estratégica europeia exige universidades de ciência e engenharia fortes.

A capacidade da Europa de controlar tecnologias críticas para a sua segurança e desenvolvimento, reduzindo dependências excessivas de fornecedores externos, exige universidades de ciência e engenharia com capacidade de investigação em áreas como computação quântica, semicondutores, materiais para energia renovável, biotecnologia e engenharia aeroespacial. A NOVA FCT deve posicionar-se deliberadamente nesta agenda, identificando as áreas onde tem massa crítica real para contribuir, e construindo a visibilidade europeia necessária para ser reconhecida como parceira relevante nos grandes consórcios de investigação que a Europa vai financiar nos próximos anos.

A aliança EUTOPIA, da qual a NOVA faz parte, é o instrumento privilegiado desta presença europeia institucional. Para além da dimensão de ensino e mobilidade estudantil que desenvolve no Eixo 3, a EUTOPIA deve ser explorada como plataforma de posicionamento científico, com candidaturas conjuntas a grandes projetos europeus, partilha de infraestruturas de investigação, programas doutorais europeus e presença coordenada nos espaços onde a política científica europeia se define. A parceria com a Universidade de Leiden e o Leiden University Medical Center no âmbito do NOVA_i4SF acrescenta uma dimensão adicional: uma ligação científica de alto nível a instituições inseridas num dos mais maduros ecossistemas de inovação da Europa, que se espera gere projetos conjuntos e abra redes que beneficiem a Faculdade para além do próprio projeto. Uma universidade com estas alianças tem uma voz diferente nos fóruns europeus, e a NOVA FCT deve usá-la de forma cada vez mais deliberada e estratégica.

20 COMPROMISSOS PARA 2030

Ao longo deste programa são apresentadas dezenas de propostas, iniciativas e projetos concretos para os próximos quatro anos. Algumas correspondem à consolidação de transformações já iniciadas; outras representam novas apostas estratégicas para afirmar a NOVA FCT como uma escola europeia de referência em ciência, tecnologia e engenharia.

Os 20 compromissos que se seguem não esgotam o conteúdo deste programa, constituem antes uma síntese de prioridades que considero mais estruturantes para o mandato 2026–2030 e dos resultados que me proponho alcançar em conjunto com toda a comunidade académica.

São, em suma, 20 compromissos para construir uma Escola que Lidera o Futuro.

Instituição, governação e comunidade académica

1. Consolidar a transformação organizacional da NOVA FCT, reforçando uma cultura institucional de responsabilidade, transparência, subsidiariedade e autonomia responsável das suas unidades académicas e científicas.
2. Desenvolver políticas de carreira e valorização que reforcem a atratividade da NOVA FCT para docentes, investigadores e trabalhadores altamente qualificados.
3. Reforçar os serviços de apoio à investigação, relações corporativas, internacionalização, comunicação e inovação pedagógica.

Ensino, estudantes e formação

4. Concluir a reestruturação estratégica da oferta formativa da NOVA FCT, reduzindo fragmentação e reforçando qualidade, dimensão crítica e identidade dos ciclos de estudo.
5. Transformar o Período Intercalar num espaço de referência nacional em inovação pedagógica, interdisciplinaridade e contacto com contextos reais de investigação e inovação.
6. Garantir que todos os estudantes da NOVA FCT terminam a sua formação com competências de utilização crítica e responsável de inteligência artificial na sua área científica e profissional.

7. Ter pelo menos 50% dos programas de mestrado integralmente lecionados em inglês até 2030.
8. Consolidar uma oferta estruturada de microcredenciais e formação ao longo da vida, articulada com empresas, ordens profissionais e necessidades emergentes da sociedade.

Campus, qualidade de vida e sustentabilidade

9. Transformar o Campus da Caparica num verdadeiro campus universitário residencial, com mais de 900 camas de alojamento estudantil.
10. Concluir as principais obras de reabilitação do Campus, com prioridade ao Edifício Departamental, ao Edifício X e aos espaços de estudo e permanência dos estudantes.
11. Desenvolver uma infraestrutura desportiva universitária significativa acessível a toda a comunidade NOVA FCT.
12. Implementar metas anuais públicas de sustentabilidade ambiental e desenvolver um Digital Twin do Campus da Caparica.

Inovação, empresas e desenvolvimento regional

13. Desenvolver o espaço sul do Campus como parque tecnológico integrado no ecossistema científico e de inovação da NOVA FCT.
14. Consolidar o NOVA TechSphere e o NOVA_i4SF como plataformas estruturantes de inovação, empreendedorismo e ligação à sociedade.
15. Reforçar o posicionamento da NOVA FCT como motor científico e tecnológico da nova região NUTS II da Península de Setúbal.
16. Implementar um modelo estruturado de parcerias estratégicas com empresas, articulando investigação, formação, inovação e empregabilidade.

Europa, reputação e projeção internacional

17. Posicionar a NOVA FCT como parceiro europeu de referência em áreas científicas e tecnológicas estratégicas para a autonomia, competitividade e sustentabilidade da Europa.
18. Reforçar a reputação nacional e internacional da NOVA FCT através de uma estratégia integrada de comunicação, projeção institucional e melhoria do posicionamento nos rankings internacionais.

19. Reforçar a internacionalização da NOVA FCT, aumentando a atração de estudantes, docentes e investigadores internacionais e aprofundando a integração em redes académicas globais.
20. Construir uma comunidade Alumni mais ativa, internacional e envolvida no desenvolvimento futuro da NOVA FCT.

É com estes compromissos, e com a convicção de que a NOVA FCT tem hoje as condições para os concretizar, que apresento esta candidatura.

NOTA FINAL

Este programa de ação é, ao mesmo tempo, uma prestação de contas do mandato que termina e uma proposta para o que queremos construir nos próximos quatro anos.

A NOVA FCT de hoje é uma instituição muito diferente da que encontrei quando assumi a direção há quatro anos. É mais organizada, mais estável e mais capaz de pensar estrategicamente o seu futuro. Tem um corpo académico mais jovem, mais diverso e mais produtivo. Tem um campus em transformação profunda, com obras concluídas, novas residências em desenvolvimento e projetos estruturantes como o NOVA_i4SF e o NOVA Aerospace a iniciar uma nova etapa de afirmação científica e pedagógica da Faculdade. E tem uma situação financeira que permite investir com ambição e sem improviso.

Mas este não é um ponto de chegada. É um ponto de partida para algo mais ambicioso.

O próximo mandato será provavelmente mais exigente do que o anterior.

Não porque falem projetos ou oportunidades — eles existem em abundância —, mas porque as transformações que a NOVA FCT precisa agora de concretizar são mais profundas e estruturalmente mais difíceis. Reestruturar a oferta formativa, internacionalizar verdadeiramente a Faculdade, adaptar o ensino a uma era marcada pela inteligência artificial, consolidar a integração entre ensino, investigação e inovação, preservar a autonomia estratégica da NOVA FCT num contexto institucional particularmente complexo e, simultaneamente, aprofundar a cooperação com as restantes escolas da NOVA. Tudo isto exigirá capacidade de decisão, experiência institucional, diálogo, firmeza e determinação.

Nenhuma destas transformações acontecerá sem resistência. Há mudanças que desafiam hábitos instalados, redistribuem recursos, alteram equilíbrios e obrigam a repensar formas de funcionamento que durante muitos anos pareceram naturais. Isso é inevitável em qualquer instituição viva e ambiciosa.

O que não podemos fazer é adiar indefinidamente as decisões mais difíceis apenas porque são difíceis.

Há uma convicção que atravessa este programa de ponta a ponta, a de que *a NOVA FCT tem hoje condições únicas para se afirmar como uma grande escola europeia de ciência e engenharia*, baseada em investigação, internacionalmente relevante, profundamente ligada à sociedade e capaz de liderar áreas científicas e tecnológicas estratégicas para o

futuro. O mundo precisa urgentemente dos conhecimentos e das competências que aqui produzimos e ensinamos.

Mas este programa é também uma visão sobre o que a NOVA FCT quer ser dentro da NOVA. Não uma escola fechada sobre si própria, nem uma escola que olha para a Universidade apenas como enquadramento administrativo. A afirmação europeia e internacional da NOVA FCT não exige abdicar daquilo que historicamente a tornou uma escola singular. Não exige abdicar da nossa cultura, pois será precisamente a capacidade de preservar uma forte cultura de comunidade académica e proximidade humana que permitirá à NOVA FCT afirmar-se de forma distintiva no contexto europeu. Não exige abdicar da sua identidade, da sua autonomia estratégica ou da capacidade de definir o seu próprio caminho. A NOVA FCT deve afirmar-se como uma escola forte, confiante e generosa, capaz de liderar, de construir pontes e de contribuir ativamente para uma NOVA mais integrada, mais cooperativa e mais relevante no contexto europeu. Uma Universidade forte constrói-se com escolas fortes, respeitadas e capazes de colaborar entre si em condições de confiança mútua e de verdadeiro espírito universitário.

É COM ESSA AMBIÇÃO, PARTILHADA POR TODA A COMUNIDADE, QUE

CONSTRUIREMOS UMA ESCOLA QUE LIDERA O FUTURO

José Júlio Alferes

Junho | 2026