



SISTEMA INTERNO DE MONITORIZAÇÃO
E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA NOVA

MANUAL DA QUALIDADE

Versão 3.0 outubro.2023



Ficha Técnica

Título

Universidade Nova de Lisboa – Manual da Qualidade – Versão 3

Edição

Reitoria da Universidade Nova de Lisboa
Campus de Campolide – 1099-085 Lisboa
reitoria@unl.pt | www.unl.pt

Vice-Reitoria Planeamento Estratégico e Gestão da Qualidade
outubro 2023

Aprovação

Professor João Sàágua, Reitor

MANUAL DA QUALIDADE

Mapa de alterações

As alterações ao Manual da Qualidade podem ser sugeridas por toda a comunidade académica. Da alteração ao conteúdo do Manual deve resultar a emissão de uma nova versão numerada sequencialmente e registado o motivo na tabela seguinte:

Versão	Data	Motivo das alterações	Página(s) revista(s)
Versão 1	2018	-	-
Versão 2	2020	<ul style="list-style-type: none"> Alteração do regime jurídico que estabelece a avaliação da Qualidade do ensino superior (RJAES); Novo Plano Estratégico da UNL para 2020-2030; Estatutos da Universidade Nova de Lisboa (homologada a revisão dos Estatutos através do Despacho Normativo n.º 3/2020, de 6 fevereiro); Regulamentos diversos da UNL: entre outros o Regulamento Orgânico dos Serviços da Reitoria da UNL (Reg. n.º 705/2020, 26 agosto); Regulamento da Avaliação do Desempenho e Alteração do Posicionamento Remuneratório dos Investigadores em Regime de Direito Privado da Universidade Nova de Lisboa (Reg. n.º 238/2020, 16 de março); Nova versão do Manual para o Processo de Auditoria da A3ES, de janeiro de 2020; Desenvolvimento do Portal NOVA SIMAQ por evolução da Plataforma Manual da Qualidade da NOVA 	Integral
Versão 3	2023	<ul style="list-style-type: none"> Atualização de regulamentos diversos da UNL; Alteração na estrutura organizacional da Equipa Reitoral e do NOVA SIMAQ; Implementação do Sistema de Gestão Académica consolidado e Módulo da Qualidade; Implementação do Portal de Denúncias; Revisão do conteúdo para refletir a evolução dos processos nos vários domínios 	Integral

Índice

I. Mensagem do Reitor	vi
II. Glossário	viii
III. Siglas e acrónimos	xi
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento e breve memória histórica	2
1.2. Objetivos e aprovação do Manual da Qualidade	3
1.3. Estrutura do Manual da Qualidade	4
2. Contexto Institucional	5
2.1. Missão, Visão e Valores	7
2.1.1. Missão	7
2.1.2. Visão	8
2.1.3. Valores	8
2.2. Política e estratégia para a Qualidade	11
3. Sistema Interno e de Monitorização da Qualidade da NOVA (NOVA SIMAQ)	13
3.1. Âmbito	14
3.2. Alinhamento dos processos internos com os referenciais da A3ES	14
3.3. Integração das Partes Interessadas	16
3.4. Abordagem para a melhoria contínua	17
3.4.1. NOVA Quality Day	18
3.5. Estrutura Organizacional	18
4. NOVA SIMAQ: Domínios	22
4.1. Governance e Sustentabilidade	23
4.2. Ensino-Aprendizagem	24
4.2.1. O estudante no centro do processo de Ensino-Aprendizagem	25
4.2.2. Conceção, alteração e extinção de CE	26
4.2.3. Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação	27

4.2.4. Acompanhamento do percurso do diplomado	29
4.3. Investigação e Desenvolvimento	30
4.3.1. Articulação entre o Ensino e a Investigação	31
4.4. Criação de Valor	32
4.5. Internacionalização	35
4.6. Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade.....	37
5. NOVA SIMAQ: Áreas de suporte	43
5.1. Recursos Humanos.....	44
5.1.1. Docentes	44
5.1.2. Investigadores	45
5.1.3. Não Docentes	46
5.1.4. Promoção do bem-estar	47
5.2. Recursos Materiais e Serviços de Apoio	48
6. Monitorização, acompanhamento e melhoria contínua	52
6.1. Governance e Sustentabilidade	53
6.2. Ensino-Aprendizagem	54
6.3. Investigação e Desenvolvimento	58
6.4. Criação de Valor	60
6.5. Internacionalização	60
6.6. Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade.....	61
6.7. Recursos Humanos.....	61
6.8. Recursos Materiais e Serviços	61
6.9. Ação Social.....	62
6.10. Meta-avaliação do NOVA SIMAQ.....	62
7. Sistemas de Informação e Gestão.....	63
7.1. Gestão e Publicitação da Informação	64
7.2. Informação Pública.....	65

Índice Figuras

Figura 1 – Estrutura do NOVA SIMAQ.....	14
Figura 2 - Estrutura documental do NOVA SIMAQ.....	16
Figura 3 – Interações existentes entre as partes interessadas e o NOVA SIMAQ.....	16
Figura 4 – Ciclo de gestão PDCA para concretização da Garantia da Qualidade.....	17
Figura 5 - Ciclo de monitorização do processo de Ensino-Aprendizagem.....	54

Índice Tabelas

Tabela 1 – Alinhamento dos Processos Internos com os Referenciais da A3ES.....	15
Tabela 2 – Critérios de avaliação.....	56
Tabela 3 – Monitorização do programa doutoral.....	57

I. Mensagem do Reitor

No cumprimento da sua missão, a Universidade NOVA de Lisboa (NOVA), assume o compromisso de oferecer um ensino de excelência, realizar investigação de elevada qualidade, promover a transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade e garantir serviços que atendam às necessidades de estudantes, académicos, outros profissionais do ensino superior e membros da comunidade.

Neste nosso compromisso institucional com a excelência, a qualidade constitui um princípio fundamental que apoia o cumprimento da missão e dos valores da Universidade, bem como a própria visão e objetivos definidos no seu Plano Estratégico.

De facto, ao longo dos últimos anos, a NOVA tem vindo a apostar no desenvolvimento de uma verdadeira cultura de promoção da qualidade, de forma transversal a todos os domínios da sua atividade, particularmente em cinco áreas nucleares: ensino-aprendizagem, investigação e desenvolvimento, criação de valor, internacionalização e colaboração interinstitucional e com a comunidade.

Essa aposta pressupõe o aperfeiçoamento contínuo da gestão dos seus processos internos e a melhoria da capacidade de monitorização e recolha de dados ao abrigo de uma Política de Qualidade da NOVA, operacionalizada no Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade (NOVA SIMAQ). Esta procura constante pela melhoria da qualidade em tudo aquilo que fazemos é o que nos diferencia enquanto universidade de referência e é também o que assegura a excelência do nosso serviço à sociedade, mesmo em contextos mais adversos.

Num mundo cada vez mais globalizado, tecnológico e dinâmico, no qual as universidades já não competem apenas a nível nacional, mas também internacionalmente, políticas de qualidade robustas e bem definidas ajudam as universidades a melhorar a sua reputação e credibilidade, e garantem que se mantenham relevantes, eficazes e capazes de enfrentar os novos desafios que vão surgindo em resultado da evolução das sociedades contemporâneas.

Desafios que incluem, entre outros, a utilização das tecnologias digitais nos processos de ensino e de aprendizagem, tornando por isso necessária a adoção de políticas de qualidade para garantir a acessibilidade, o rigor e a eficácia desses mesmos processos; a mudança das necessidades e expectativas dos estudantes para uma experiência mais personalizada, mais relevante para o mercado de trabalho e que promova a aquisição de competências mais práticas, o que requer a existência de procedimentos para a criação, alteração ou até mesmo extinção de ciclos de estudos para atender a essas necessidades e expectativas; o desenvolvimento de agendas de investigação relevantes para a sociedade, alinhadas com a Agenda Europeia da Investigação e Inovação, bem como com a Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, e onde a capacidade de atração e retenção do melhor talento e a participação ativa nas melhores redes de investigação internacionais, são condições essenciais; e a preocupação em formar cidadãos socialmente responsáveis e com uma consciência para os grandes desafios globais, nomeadamente ambientais, que requerem, desde logo a adoção de práticas responsáveis e de soluções sustentáveis nos próprios campi.

O Manual da Qualidade que aqui se apresenta desempenha, portanto, um papel crucial na institucionalização da sustentabilidade na universidade, assegurando que esta seja incorporada de maneira sistemática e abrangente em todas as operações e atividades da instituição, contribuindo assim para o avanço da Agenda da Sustentabilidade. E define, também, a Política da Qualidade da NOVA, a qual pretende, acima de tudo, orientar e refletir o nosso compromisso inabalável com a excelência em todas as áreas de atuação, constituindo-se, assim, como um dos pilares fundamentais para a concretização da estratégia da Universidade.



Outro aspeto muito importante do Manual da Qualidade da NOVA é que ele é, também, um compromisso público. Ao adotá-lo, estamos a assumir perante a comunidade que pretendemos servir a sociedade através do conhecimento seguindo os mais altos padrões de qualidade.

Com esta versão atualizada, estão refletidas as alterações que decorrem da evolução permanente da Universidade, mas também os desafios e preocupações referidos anteriormente, amplamente discutidos com as partes relevantes dentro e fora da NOVA, às quais desde já agradeço por todo o *feedback* e colaboração.

Por último, gostaria de salientar que garantir, com qualidade, o cumprimento da nossa missão e dos nossos valores é um esforço conjunto e um compromisso que cabe a cada membro da Comunidade NOVA. Só assim conseguiremos elevar ainda mais a nossa instituição e continuar a ser uma referência no ensino superior em termos de excelência, inovação e impacto na sociedade.

João Sâágua

Reitor da Universidade Nova de Lisboa

II. Glossário

Acreditação	Procedimento pelo qual um organismo, competente para a respetiva acreditação, verifica e reconhece, formalmente, que um determinado produto, serviço, programa ou entidade satisfaz os requisitos, de organização ou de Qualidade, previstos, legal ou convencionalmente, para o efeito. No caso do ensino superior, pode assumir a forma de acreditação institucional ou de acreditação de um ciclo de estudos. ¹
Certificação	Procedimento através do qual um organismo competente para o efeito atesta, formalmente, que um produto, serviço, programa, ou entidade cumpre determinados padrões. ¹
Cultura de Qualidade	Conjunto partilhado, aceite e integrado de padrões de Qualidade (também chamados de princípios de Qualidade) que pode ser encontrado nas culturas organizacionais e nos sistemas de gestão das instituições. Os ingredientes de uma cultura da Qualidade são a tomada de consciência e compromisso para com a Qualidade do ensino superior, conjuntamente com uma sólida cultura de recolha de evidências e com uma gestão eficiente dessa Qualidade (através de procedimentos de garantia de Qualidade). Como os elementos da Qualidade mudam e evoluem ao longo do tempo, importa que o sistema integrado de atitudes e disposições de suporte à Qualidade mude também, para apoiar novos paradigmas da Qualidade no ensino superior. ¹
Garantia da Qualidade	Termo abrangente referente a um processo contínuo de avaliação da Qualidade de um sistema de ensino superior, de instituições de ensino superior, ou de ciclos de estudos. Como mecanismo de regulação, a garantia de Qualidade focaliza-se tanto na responsabilização e prestação de contas, como na melhoria, fornecendo informações e juízos de valor através de um processo estruturado e consistente, baseado em critérios bem estabelecidos. ¹
Garantia externa da Qualidade	Sistema suprainstitucional que assegura a Qualidade de instituições e ciclos de estudos no ensino superior.
Garantia interna da Qualidade	Práticas intrainstitucionais com vista à monitorização e melhoria da Qualidade do ensino superior.
Indicadores	Variáveis operacionais referentes a características específicas das instituições de ensino superior, ou de ciclos de estudos, empiricamente mensuráveis, acerca das quais se pode recolher evidência que permite determinar se certos padrões estão, ou não, a ser atingidos. Os indicadores identificam tendências de desempenho e assinalam áreas em que é preciso atuar. Permitem, ainda, a comparação entre o desempenho real e os objetivos previamente estabelecidos. Também são utilizados para traduzir aspetos teóricos da Qualidade em procedimentos, processo conhecido como operacionalização. ¹

Melhoria da Qualidade	Procura constante da melhoria de desempenho, focada na responsabilidade da própria instituição de ensino superior em fazer a melhor utilização possível da sua capacidade e autonomia institucional. Representa a ideia de que alcançar a Qualidade é central ao <i>ethos</i> académico e de que os académicos, melhor do que ninguém, sabem o que é Qualidade. ¹
Monitorização	Acompanhamento crítico de uma atividade ou processo, incluindo o levantamento de indicadores quantitativos ou qualitativos, com vista à sua avaliação. ¹
Partes interessadas (stakeholders)	Pessoas ou grupos com interesse nas atividades de uma instituição ou organização. Tais pessoas ou grupos podem ser internos (i.e., relativos à comunidade interna) ou externos. ¹
Produtos (Outputs)	Resultados imediatos, observáveis e mensuráveis de medidas aplicadas e processos implementados. No ensino superior correspondem, por exemplo, ao número de diplomados, ou aos resultados da Investigação. ¹
Qualidade (no Ensino Superior)	Conceito multidimensional, multinível e dinâmico, que se relaciona com o contexto de um modelo educacional, com a missão e objetivos institucionais, bem como com as normas e os termos de referência específicos de um determinado sistema, instituição, curso, programa ou unidade disciplinar. A Qualidade pode, assim, assumir diferentes significados, por vezes conflitantes, dependendo: (i) da perspetiva dos diferentes interessados no ensino superior (por exemplo, estudantes, professores, áreas disciplinares, mercado de trabalho, sociedade, governo); (ii) das suas referências (inputs, processos, outputs, missões, objetivos, etc.); (iii) dos atributos ou das características do mundo académico a avaliar; e (iv) do período histórico no desenvolvimento do ensino superior. ¹
Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior – RJAES	Regime jurídico constante da Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto, alterado pela Lei n.º 169/2019, de 4 de setembro, sobre a avaliação da Qualidade do ensino superior. O referido regime é complementado pelas demais normas relativas à avaliação e acreditação do ensino superior, constantes de outros diplomas legais.
Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior – RJIES	Regime jurídico estabelecido pela Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 169-B/2019, de 3 de dezembro, que regula a constituição, as atribuições, a organização e o funcionamento das instituições de ensino superior, bem como a competência dos seus órgãos e, ainda, a tutela e fiscalização pública do Estado sobre as mesmas instituições, no quadro da sua autonomia.
Unidade curricular	Unidade de ensino com objetivos de formação próprios, que é objeto de inscrição e de avaliação traduzida numa classificação final. ¹
Unidades Orgânicas	Estruturas orgânicas autónomas, com órgãos próprios e pessoal afeto em especial. Nos termos do artigo 13.º do RJIES, as unidades orgânicas podem ser, designadamente, unidades de ensino ou de ensino e Investigação, unidades de Investigação, bibliotecas, museus e outras. ¹
Universidade	Instituição de ensino superior constituída por várias faculdades ou departamentos, correspondentes a diversas áreas científicas. Nos termos legais, para que um

estabelecimento de ensino superior seja reconhecido como Universidade deverá preencher os seguintes requisitos: i) estar autorizado a ministrar pelo menos seis ciclos de estudos de licenciatura, dois dos quais técnico-laboratoriais; seis ciclos de estudos de mestrado; um ciclo de estudos de doutoramento em pelo menos três áreas diferentes, compatíveis com a missão própria do ensino universitário; ii) dispor de um corpo docente próprio, que satisfaça as condições legais; iii) dispor de instalações adequadas; iv) desenvolver atividades no campo do ensino e da Investigação, bem como na criação, difusão e transmissão da cultura; v) dispor de centros de Investigação e desenvolvimento avaliados e reconhecidos, ou neles participar.¹

¹ Fonte: Glossário A3ES. Acedido a 01-04-2020, no Web site da: A3ES- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior: <https://www.a3es.pt/sites/default/files/Gloss%C3%A1rio%20A3ES.pdf>

III. Siglas e acrónimos

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
CAI	Comissão de Acompanhamento da Internacionalização
CAQ_UO	Comissão de Acompanhamento da Qualidade da UO
CAS	Conselho de Ação Social
CD	Colégio de Diretores
CEI	Conselho Estratégico para a Investigação
CCV	Conselho de Criação de Valor
CE	Ciclo(s) de Estudos
CQ	Conselho da Qualidade
CODE	Conselho do Ensino
DAI	Divisão de Apoio à Investigação
DGES	Direção-Geral do Ensino Superior
DGQAA	Divisão de Garantia da Qualidade e Assuntos Académicos
ENQA	<i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i>
ENSP	Escola Nacional de Saúde Pública
ERC	<i>European Research Council</i>
ESG	<i>European Standards Guidelines</i>
ERS	Elogios, Reclamações e Sugestões
FCSH	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas / NOVA School of Social Sciences and Humanities
FCT	Faculdade de Ciências e Tecnologia / NOVA School of Science and Technology
FC&T	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
FUC	Ficha de Unidade Curricular
GAENEE	Gabinete de Apoio ao Estudante com Necessidades Educativas Especiais da NOVA
GESDOC	Sistema de Gestão Documental
GGQAE	Gabinete para a Garantia da Qualidade, Acreditação e Empregabilidade
GTQ	Grupo de Trabalho da Qualidade
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IES	Instituição de Ensino Superior
IHMT	Instituto de Higiene e Medicina Tropical / NOVA Institute of Hygiene and Tropical Medicine
IMS	Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação / NOVA IMS – Information Management School
ITQB	Instituto de Tecnologia Química e Biológica António Xavier / ITQB NOVA – Institute of Chemical and Biological Technology António Xavier
MOOC	<i>Massive Open Online Course</i>
NMS	Faculdade de Ciências Médicas / NOVA Medical School
NSL	Faculdade de Direito/ NOVA School of Law
NOVA	Universidade Nova de Lisboa
NOVA SIMAQ	Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade da NOVA
OBIPNOVA	Observatório da Inserção Profissional dos Diplomados da Universidade NOVA de Lisboa
ORCID	Open Researcher and Contributor ID
PAA	Plano Anual de Atividades
PDCA	Ciclo de gestão <i>Plan-Do-Check-Act</i> (Planear-Executar-Verificar-Atuar)
PURE	Sistema de gestão de informação científica da NOVA
RAA	Relatório Anual de Atividades
RAD	Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Docentes
RJAES	Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior
RJIES	Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior



RUN	Repositório da Universidade NOVA de Lisboa
SBE	Nova School of Business and Economics
SASNOVA	Serviços de Ação Social da Universidade NOVA
SGQE	Sistema de Garantia da Qualidade do Ensino
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SINGAP	<i>Software</i> de gestão financeira, patrimonial e de recursos humanos
SNC-AP	Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas
UC	Unidade(s) Curricular(es)
UI&D	Unidade(s) de Investigação e Desenvolvimento
UO	Unidade Orgânica

I.

Introdução



1.1. Enquadramento e breve memória histórica

O atual contexto das Instituições de Ensino Superior (IES) é necessariamente orientado para a Qualidade. A Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto (cuja primeira alteração foi realizada pela Lei n.º 94/2019, de 4 de setembro), que aprovou o regime jurídico de avaliação do ensino superior, veio reforçar a necessidade de desenvolvimento e de consolidação de uma cultura institucional interna de Garantia de Qualidade nas IES, apoiada numa Política da Qualidade e em objetivos da avaliação da Qualidade formalmente definidos.

A NOVA sempre privilegiou uma atuação norteada por princípios da Qualidade. Em 2008, foram dados os primeiros passos na construção de uma instituição de ensino virada para a Qualidade, tendo sido constituído um grupo de trabalho, presidido pelo Reitor e composto por representantes das nove Unidades Orgânicas (UO), com o objetivo de avaliar a Qualidade, nas áreas do Ensino, Investigação e Gestão. Nesse mesmo ano, foi criado o **Gabinete para a Garantia da Qualidade, Acreditação e Empregabilidade (GGQAE)**, com o objetivo de apoiar as iniciativas de promoção e garantia da Qualidade na NOVA.

A 17 de junho de 2010, pelo Despacho n.º R370/2010, foi criado o Conselho da Qualidade do Ensino (CQE) da NOVA, órgão responsável pelo Sistema de Garantia da Qualidade do Ensino (SGQE). Este órgão cuja missão era assegurar o funcionamento do sistema de garantia da Qualidade no Ensino e Aprendizagem da NOVA, era composto por: um membro externo do Conselho Geral, que presidia, o Pró-Reitor com o pelouro da Qualidade do ensino, cinco membros do corpo docente da NOVA, indicados pelo Colégio de Diretores, dois representantes dos estudantes, designados pelo Conselho de Estudantes e um elemento do GGQAE da NOVA, sem direito de voto. Nessa primeira fase, foi dada prioridade ao plano do “Ensino-Aprendizagem”, tendo sido desenvolvidas diversas metodologias de avaliação do “Ensino-Aprendizagem”, tais como os questionários aos estudantes e docentes sobre as Unidades Curriculares (UC) e os relatórios de monitorização de UC e dos Ciclos de Estudos (CE)².

Para além deste mecanismo interno de garantia da Qualidade, foi também implementado um mecanismo externo de garantia da Qualidade através da criação, em 2010, do Observatório da Inserção Profissional dos Diplomados da Universidade NOVA de Lisboa (OBIPNOVA). Este Observatório, através da inquirição aos diplomados da NOVA e posterior análise dos resultados, permite caracterizar a situação profissional dos diplomados e acompanhar a evolução do seu percurso.

Com a passagem a Fundação, em 2017, consolida-se o compromisso da NOVA com a Qualidade o que se encontra espelhado nos seus Estatutos, onde se afirma “A criação de mecanismos rigorosos de avaliação interna e externa, cujos resultados se reflitam na afetação de recursos e na adoção de medidas de melhoria da Qualidade, bem como de mecanismos de garantia da Qualidade e de prestação de contas à sociedade, baseados em padrões internacionais”.

No seguimento deste compromisso e dando cumprimento ao Programa de Ação do Reitor iniciaram-se, no final de 2017, os trabalhos conducentes à definição da Política da Qualidade da NOVA e a sua operacionalização no **Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade (NOVA SIMAQ)**. Para tal foi constituído o Grupo de Trabalho da Qualidade (GTQ) composto pelos subdiretores ou subdiretores adjuntos com o pelouro da Qualidade de cada uma das UO e coordenado pela Pró-Reitora para a Gestão da Qualidade, Acreditação e Empregabilidade com a competência delegada de desenvolvimento e coordenação do NOVA SIMAQ.

² Relatório do Sistema de Garantia da Qualidade do Ensino da NOVA, Gabinete de Apoio à Qualidade do Ensino, novembro de 2011

O NOVA SIMAQ resultou da evolução do SGQE, integrando os restantes domínios da missão universitária (i.e. Investigação e Desenvolvimento; Criação de Valor; Internacionalização; e Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade).

O ponto de situação efetuado no início do desenvolvimento do NOVA SIMAQ permitiu constatar que as UO já tinham em prática um conjunto de procedimentos e ferramentas de monitorização da Qualidade, para além dos previstos no SGQE. Os trabalhos prosseguiram com a elaboração de propostas de novos procedimentos e instrumentos de monitorização que, após análise e validação pelo GTQ (integrando contributos das UO) foram implementados. O ambiente de uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua e para a autorreflexão permitiu a evolução do processo de melhoria da Qualidade, abrangendo todas as áreas e atividades da NOVA. No final de 2020, o GTQ passou a denominar-se Comissão de Acompanhamento da Qualidade da NOVA (CAQ_NOVA), mantendo-se a sua composição. A CAQ_NOVA conta com o apoio dos técnicos da Unidade de Qualidade, Acreditação e Empregabilidade, da Divisão de Garantia da Qualidade e Assuntos Académicos (DGQAA)³.

Com a estrutura atual da Equipa Reitoral foi revista a estrutura organizacional do NOVA SIMAQ passando a CAQ_NOVA a ser designada por Conselho da Qualidade (CQ), sendo este composto pelo Elemento da Equipa Reitoral com o pelouro da Qualidade e pelos Subdiretores das UO com o pelouro da Qualidade. Este órgão pode ainda convidar individualidades de reconhecido mérito e/ou estudantes da NOVA sempre que for considerado relevante.

1.2. Objetivos e aprovação do Manual da Qualidade

Como documento de referência do SIGQ, o **Manual da Qualidade** é o documento formal onde se define a **Política da Qualidade** e onde se apresentam a visão, a missão e as orientações estratégicas da NOVA para a Qualidade e se descreve o funcionamento e a organização do NOVA SIMAQ.

Em síntese, o presente **Manual da Qualidade** tem por **objetivos**:

- apresentar a Política da Qualidade da NOVA;
- caracterizar a NOVA, do ponto de vista histórico e do desenvolvimento dos seus mecanismos internos de Garantia da Qualidade;
- definir o funcionamento e a organização do Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade da Universidade NOVA de Lisboa, em cada um dos processos nucleares da sua missão institucional;
- descrever a operacionalização da Política da Qualidade, tendo como referências orientações legais, estatutárias, regulamentares e normativas que moldam e orientam as ações da NOVA no que à Garantia Interna da Qualidade diz respeito;
- apresentar o Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade da NOVA a todas as partes interessadas.
- integrar a Política de Sustentabilidade, tendo como referência a concretização da Agenda 2030, em particular o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), demonstrando a sua contribuição para a sustentabilidade económica, ambiental, social e como é integrada nas diferentes áreas da instituição: ensino, investigação e cooperação com a sociedade.

³ Em janeiro de 2019, o GGQAE deu origem à Divisão de Garantia da Qualidade. Em janeiro de 2023, com a publicação do novo Regulamento Orgânico dos Serviços da Reitoria, esta Divisão passou a designar-se por Divisão de Garantia da Qualidade e Assuntos Académicos, comportando duas Unidades: a Unidade de Garantia da Qualidade, Acreditação e Empregabilidade, e a Unidade de Assuntos Académicos.

A revisão do Manual da Qualidade é assegurada com uma periodicidade mínima bianual e sempre que seja necessário.

A coordenação da elaboração e a revisão do Manual da Qualidade está a cargo da Vice-Reitora para a Qualidade, em articulação com o CQ, e é aprovado pelo Reitor.

O Manual da Qualidade encontra-se disponível no *website* da NOVA em www.unl.pt, no Portal NOVA SIMAQ em <https://simaq.qualidade.unl.pt/>, estando também disponível a toda a comunidade através da *intranet* (Reitoria) e *websites* das UO.

1.3. Estrutura do Manual da Qualidade

O Manual da Qualidade está estruturado da seguinte forma:

- a) Contexto institucional: caracterização; missão, visão e valores; política e estratégia para a Qualidade;
- b) Sistema Interno de Garantia da Qualidade (NOVA SIMAQ): âmbito integração das partes interessadas; abordagem para a melhoria contínua; estrutura organizacional da Qualidade;
- c) Domínios Nucleares do NOVA SIMAQ: Ensino-Aprendizagem; Investigação e Desenvolvimento; Criação de Valor; Internacionalização; Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade;
- d) Áreas de Suporte do NOVA SIMAQ: Recursos Humanos; Recursos Materiais e Serviços de Apoio;
- e) Monitorização, acompanhamento e melhoria contínua do NOVA SIMAQ;
- f) Sistemas de Informação e Gestão

2.

Contexto Institucional



A **Universidade NOVA de Lisboa** foi fundada a 11 de agosto de 1973. Integrada numa estrutura de expansão e diversificação do ensino superior, a NOVA adotou, desde o início, um modelo estrutural considerado novo no contexto universitário português, interligando a Tecnologia, com as Ciências Sociais e Humanas e as Ciências Médicas.

Neste contexto, a NOVA veio também dar resposta a uma crescente necessidade do ensino superior em Portugal, de um modo geral, e na região de Lisboa, em particular. Durante os seus primeiros anos, a Universidade ofereceu principalmente programas de licenciatura e especialização, mas desde 1977 desenvolveu um projeto de expansão consistente, que se consubstancia nas nove UO que constituem a NOVA:

- Faculdade de Ciências e Tecnologia / NOVA School of Science and Technology (<https://www.fct.unl.pt>) (FCT)
- Faculdade de Ciências Sociais e Humanas / NOVA School of Social Sciences and Humanities (<http://www.fcsh.unl.pt>) (FCSH)
- Faculdade de Economia / NOVA SBE – School of Business & Economics (<https://www2.novasbe.unl.pt>) (SBE)
- Faculdade de Ciências Médicas / NOVA Medical School (<http://www.nms.unl.pt>) (NMS)
- Faculdade de Direito/ NOVA School of Law (<https://novalaw.unl.pt/>) (NSL)
- Instituto de Higiene e Medicina Tropical / NOVA Institute of Hygiene and Tropical Medicine (<http://www.ihmt.unl.pt/>) (IHMT)
- Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação / NOVA IMS – Information Management School (<http://www.novaims.unl.pt>) (IMS)
- Instituto de Tecnologia Química e Biológica António Xavier / ITQB NOVA – Institute of Chemical and Biological Technology António Xavier (<http://www.itqb.unl.pt>) (ITQB)
- Escola Nacional de Saúde Pública / NOVA National School of Public Health (<https://www.ensp.unl.pt>) (ENSP)

A NOVA é uma Universidade descentralizada, o que significa que as suas nove UO gozam de um elevado grau de autonomia, nomeadamente administrativa e financeira, e possuem as suas competências definidas na lei e nos respetivos estatutos publicados e em vigor.

A 21 de fevereiro de 2017 foi publicado o Decreto-Lei n.º 20/2017 que instituiu a NOVA como **fundação pública com regime de direito privado**, ao abrigo do previsto na reforma do ensino superior aprovada pelo Decreto-Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, e publicados os seus **Estatutos**. Com a transformação em fundação pública com regime de direito privado, a NOVA passou a ter mais autonomia institucional, em especial no que respeita à sua gestão financeira, patrimonial e de recursos humanos, podendo criar carreiras próprias para o seu pessoal docente, investigador e outro. Com a passagem a fundação, os Estatutos do Estabelecimento de Ensino Superior Universidade Nova de Lisboa foram revistos e homologados através do Despacho Normativo n.º 2/2017, de 11 de maio, e publicados em Diário da República.

Fruto de algumas modificações, os **Estatutos do Estabelecimento de Ensino Superior Universidade Nova de Lisboa** foram alvo de nova revisão e foram publicados através do Despacho Normativo n.º 3/2020, emitido pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, publicado no Diário da República n.º 26, 2ª série, de 6 de fevereiro de 2020.

Após cinco anos da instituição do regime fundacional, e tal como previsto no art.º 12.º do Decreto-Lei n.º 20/2017, de 21/02, realizou-se, em fevereiro de 2022, a avaliação dos resultados obtidos e das mudanças ocorridas, concluindo-se pela manutenção do regime fundacional, uma vez que, quer a passagem a fundação, quer as mudanças organizacionais operadas, beneficiaram largamente a atividade da NOVA contribuindo para os resultados obtidos.

A **Estrutura de Governança da NOVA**, composição e atribuições dos órgãos, encontra-se descrita, quer nos Estatutos da Fundação da Universidade NOVA de Lisboa, quer nos Estatutos do Estabelecimento de Ensino Superior Universidade NOVA de Lisboa, bom como nos Estatutos de cada UO da NOVA.

Dos órgãos de governo da NOVA fazem parte o Conselho de Curadores, o Conselho Geral, o Reitor e o Conselho de Gestão. O Colégio de Diretores (CD) é o órgão de apoio ao Reitor na gestão da Universidade. Por iniciativa do Reitor podem ser criados órgãos *ad hoc*, para atividades definidas e por tempo determinado.

No que diz respeito aos órgãos de governo das UO da NOVA, estes incluem o Conselho de Faculdade, de Instituto ou de Escola; o Diretor; o Conselho de Gestão; o Conselho Científico e o Conselho Pedagógico. Os estatutos das UO podem prever a existência de outros órgãos de carácter consultivo.

Para a prossecução do compromisso assumido pela instituição com a Garantia da Qualidade e para a celeridade na tomada de decisão, a estrutura organizacional que suporta o funcionamento do NOVA SIMAQ encontra-se estritamente articulada com a estrutura orgânica da Universidade.

Atualmente, a NOVA tem cerca de 25 000 estudantes inscritos, 2 647 docentes e investigadores, 1 239 funcionários não académicos e uma oferta formativa que inclui 41 licenciaturas, 1 mestrado integrado, 138 mestrados e 73 doutoramentos. No que diz respeito à dimensão da Internacionalização, encontram-se inscritos 5187 estudantes estrangeiros, que representam mais de 20% do universo de estudantes da NOVA. No que respeita à origem dos estudantes, 42% dos estudantes estrangeiros são provenientes da UE, 36% de Países de Língua Oficial Portuguesa e 22% de outros países.

A NOVA aparece destacada nos principais *rankings* internacionais, (p.ex., *Times Higher Education World University Rankings*, *Shanghai Ranking's Academic Ranking of World Universities* e *top 50 academic world university rankings*). Os resultados traduzem o trabalho desenvolvido enquanto instituição universitária com um Ensino e Investigação de excelência, capaz de assegurar elevados níveis de sucesso profissional aos seus estudantes.

2.1. Missão, Visão e Valores

A **missão**, a **visão** e os **valores** da NOVA, que se encontram expressos neste Manual da Qualidade, têm por base os Estatutos da Fundação Universidade NOVA de Lisboa, os Estatutos do Estabelecimento de Ensino Universidade NOVA de Lisboa e o Plano Estratégico 2020-2030 da NOVA.

2.1.1. Missão

A NOVA tem por **Missão** gerar, difundir e aplicar conhecimento, assente na liberdade de pensamento e na pluralidade dos exercícios críticos, promovendo a educação superior e contribuindo para a construção de um modelo de sociedade baseado em princípios humanistas que tenha o saber, a criatividade e a inovação como fatores de crescimento, de desenvolvimento sustentável, de bem-estar e de solidariedade (art.º 2º dos Estatutos da Fundação Universidade NOVA de Lisboa, Decreto-Lei n.º 20/2017, de 21 de fevereiro)

A NOVA, enquanto instituição de ensino superior pública, tem por missão **servir a sociedade**, a nível local, regional e global, pelo **avanço e disseminação do conhecimento** e da compreensão entre culturas,

sociedades e pessoas, através de um Ensino e de uma Investigação de excelência e de uma prestação de serviços sustentados num forte sentido de comunidade, criadores de valor social e económico significativo.

2.1.2. Visão

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

2.1.3. Valores

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

Compromisso com a Integridade

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

Neste sentido, a NOVA tem vindo a desenvolver regulamentação própria para garantir a defesa destes valores, destacando-se os seguintes instrumentos:

- **Código de Ética da NOVA** (Despacho n.º 15464/2014, de 19/12) estabelece um conjunto de valores e normas de conduta que deverão orientar a Instituição no exercício das suas atividades de ensino e aprendizagem, formação, investigação científica e interação com a sociedade, alicerçando-se nos princípios éticos da equidade e justiça, do respeito pela dignidade humana, não discriminação e igualdade de oportunidades e da responsabilidade pessoal e profissional, em obediência à lei, aos estatutos da NOVA e demais regulamentos. Este Código aplica a todos os membros de gestão da NOVA, bem como a todas as pessoas que trabalham, a título permanente ou ocasional, na NOVA.
- **Código de Boas Práticas para a Aceitação de Donativos** (Despacho n.º 3211/2023, de 10/03) estabelece a política e os processos de aceitação de donativos da NOVA e define as práticas éticas e os procedimentos comuns de fundraising que se destinem à Universidade, às suas UO, aos seus projetos e às suas iniciativas.
- **Regulamento sobre o Financiamento de Posições Académicas por Donativos Privados** (Despacho n.º 2698/2022, de 02/03), interligado ao Código de Boas Práticas para a Aceitação de Donativos, este regulamento foi criado com o objetivo de permitir à Universidade captar e premiar académicos, docentes ou investigadores, cujo desempenho tenha revelado níveis de excelência, através de donativos privados.
- **Regulamento sobre a Política de Conflito de Interesses** (Despacho n.º 2699/2022, de 02/03) sendo a NOVA uma organização multidisciplinar e fortemente vocacionada para se relacionar com a realidade e organizações exteriores à sua própria comunidade, os membros da sua comunidade, designadamente docentes, não docentes e investigadores, podem acumular, nos termos da lei,

funções em outras organizações, públicas, privadas ou do setor social. Ora, reconhecendo a existência de riscos que esta interação pode potenciar, e em nome dos princípios da transparência, da integridade e da responsabilidade, mostra-se importante definir, para a Universidade, uma política de conflito de interesses que possa atuar, desde logo, no domínio da prevenção, identificando, antecipando e evitando situações potencialmente conflitantes. Sem prejuízo de a responsabilidade pela identificação atempada destas situações caber, em primeiro lugar, à própria pessoa que possa estar sujeita às mesmas, mostra-se necessário instituir mecanismos de controlo interno e definir procedimentos sancionatórios para os incumprimentos.

- **Regulamento Disciplinar dos Estudantes da NOVA.** (Regulamento n° 679/2020, de 19/08) aplicável a todos os estudantes que se encontrem a frequentar qualquer curso, seja ou não conferente de grau ou diploma na NOVA.
- **Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas,** que se encontra em reestruturação tendo em conta os requisitos do DL n° 109-E/2021.

Do ponto de vista organizacional é de salientar a existência dos seguintes órgãos vocacionados para assegurar a integridade da NOVA:

- O **Conselho de Ética** é um órgão consultivo do Reitor para as questões éticas suscitadas pelas atividades desenvolvidas na NOVA nos domínios da investigação científica, do ensino, da extensão universitária e do funcionamento da Universidade em geral. De acordo com o **Regulamento do Conselho de Ética** (Regulamento n° 638/2018, de 11/10) o Conselho de Ética tem por missão promover a reflexão e contribuir para a definição de orientações visando a consolidação de uma política de salvaguarda de princípios éticos e deontológicos nas áreas da investigação científica, do ensino, da interação com a sociedade e no funcionamento geral da NOVA. As UO da NOVA possuem ainda comissões de ética próprias de natureza consultiva, com independência técnica e científica, e que têm por missão contribuir para a observação de princípios da ética e da bioética na realização de investigação científica nas atividades. Assim, as UO da NOVA possuem mecanismos e procedimentos sistemáticos para garantir a integridade da investigação.
- A **Comissão de Aceitação de Donativos**, prevista no Código de Boas Práticas para a Aceitação de Donativos, que com base num relatório de Due Diligence dará parecer não vinculativo ao Reitor sobre os donativos recebidos, de acordo com o previsto no Código.
- O **Conselho de Disciplina** é o órgão consultivo da NOVA ao qual compete dar parecer sobre a aplicação de sanções disciplinares, previstas.

A Escola Doutoral da NOVA disponibiliza um **Curso de Ética da Investigação**, que pretende fomentar a perceção e o debate crítico de tópicos e casos práticos, tendo por objetivo sensibilizar para a importância da integridade científica e para a aquisição de uma perspetiva global da investigação científica que contribua para melhorar a qualidade e o impacto da investigação futura daqueles que frequentem o curso. No **Guia de Boas Práticas para os Programas Doutorais** (https://www.unl.pt/sites/default/files/code_of_good_practice_phd_nova.pdf), elaborado pela Escola Doutoral da NOVA, são também destacadas as considerações éticas e exemplos de má conduta na investigação, incluindo referências à prevenção do plágio, definições e consequências associadas. Nesse documento é também mencionado que a NOVA subscreve as diretrizes do European Code of Conduct for Research Integrity (European Science Foundation).

De salientar ainda a existência do **Procedimento para Validação da Produção Científica da NOVA** que visa a transparência e respeito pelos princípios da integridade científica transpostos para a informação disponibilizada num portal público, acessível a toda a comunidade.

Finalmente, em termos de meios destinados a promover a integridade académica, a NOVA disponibiliza a toda a comunidade académica o acesso ao **software de deteção de similaridade**, Turnitin. Trata-se de um software que permite verificar a originalidade de um documento, permitindo detetar possíveis situações de fraude académica. Através da comparação entre o documento submetido e uma vasta base de dados composta por trabalhos anteriormente avaliados, Websites e publicações científicas, o Turnitin apresenta um relatório onde é possível identificar todas as semelhanças de texto, assim como as fontes originais onde estas ocorrem.

Compromisso com a Inclusão e a Diversidade

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

A NOVA assumiu desde 2017 a **igualdade de género** e a **integração de minorias e grupos sociais desfavorecidos** como uma prioridade da sua estratégia de atuação, com reflexo em documentos estruturantes como o Plano Estratégico 2020-2030; o Compromisso da NOVA com a Igualdade de Género; o Plano de Igualdade de Género (GEP); ou o Manifesto da EUTOPIA para a Inclusão. O princípio subjacente é que todas as pessoas devem ter a oportunidade de realizar as suas aspirações na vida, independentemente do género ou de outros atributos associados à sua identidade.

No sentido de garantir que institucionalmente existe uma estrutura dedicada a desenvolver iniciativas estratégicas e a recomendar políticas necessárias foi criado na Reitoria o **Gabinete de Igualdade e Inclusão** que, em articulação com os Gabinetes existentes em algumas UO, reforçará a NOVA como uma instituição comprometida com a igualdade de oportunidades, inclusão e diversidade da sua Comunidade.

Para a criação deste gabinete, bem como para o desenvolvimento do compromisso da NOVA com a Igualdade de Género e do próprio GEP, muito contribuiu a participação no projeto H2020 SPEAR desde 2019, um projeto destinado a desenvolver alterações institucionais, com vista a remover barreiras ao aumento da participação das mulheres na Investigação e Inovação e a melhorar as suas perspetivas de carreira; melhorar o equilíbrio de género nos órgãos de decisão; e a reforçar a perspetiva de género nos conteúdos de ensino e na investigação

Em sinergia com o projeto SPEAR, a NOVA realizou várias iniciativas ao longo dos últimos quatro anos, destacando-se a criação do Grupo de Trabalho para a Igualdade de Género na NOVA, com representantes de cada UO, para discutir e elaborar propostas nessa área, a divulgação do GEP e a realização de ações de sensibilização sobre a temática da igualdade de género e inclusão e ações de prevenção e combate ao assédio e discriminação.

Em abril de 2023, entrou em funcionamento o **Portal de Denúncias da NOVA** (https://whistleblowersoftware.com/secure/canal_de_denuncia_UNL) destinado à comunicação de práticas que constituam infrações, nomeadamente práticas de assédio (moral e/ou sexual) e discriminação; infrações, atos de corrupção, ou outros no âmbito de aplicação do Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC); atos que violem o Direito da União Europeia. Este mecanismo rege-se pelos princípios da imparcialidade, independência, sigilo e confidencialidade, desde a receção e processamento das denúncias, até à sua resolução. No sentido de definir e regular a implementação do Portal de Denúncias foi elaborado igualmente um **Procedimento do Portal de Denúncias da NOVA**.

O **Código de Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio e Discriminação na NOVA** enviado para consulta pública, está alinhado com o **Código de Ética da NOVA**, o qual repudia quaisquer

práticas contrárias aos valores e normas de conduta que orientam a Instituição, incluindo assédio (moral e/ou sexual) e discriminação.

De acordo com os princípios de inclusão e universalidade, bem como o compromisso de contribuir para a promoção de sociedades mais justas, igualitárias e inclusivas, a NOVA prevê ainda a possibilidade de decretar a isenção do pagamento de propinas e a isenção de emolumentos no sentido de promover o acolhimento de um conjunto de cidadãos estrangeiros que se veja subitamente numa situação particularmente vulnerável.

Compromisso com o serviço público

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

No sentido de garantir que todos na sociedade (particularmente os que dela fazem parte ou almejam vir a fazer) têm acesso às oportunidades que lhes permitem realizar a totalidade do seu potencial e concretizar as suas aspirações de vida, a NOVA tem vindo a aprovar e a implementar vários regulamentos, como por exemplo o **Regulamento para Atribuição de Bolsas de Acesso aos Ciclos de Estudos da NOVA** (Despacho 1926/2023, de 08/02), visando particularmente a promoção de oportunidades para grupos sociais desfavorecidos.

Os **Serviços de Ação Social da NOVA** (SASNOVA) são os serviços da universidade que garantem a igualdade de oportunidades e o bem-estar dos alunos da NOVA, assegurando o acesso a bolsas de estudo, a alimentação, o alojamento e a saúde, assim como incentivando e promovendo a participação em atividades culturais e desportivas (Secção 5.2. do presente Manual da Qualidade).

2.2. Política e estratégia para a Qualidade

Para a concretização da sua visão, através dos objetivos estratégicos definidos no Plano Estratégico, a NOVA adota uma **Política da Qualidade** que assume um forte compromisso com a melhoria contínua das suas atividades, assegurando o envolvimento de todas as partes interessadas.

Nesse sentido, a Universidade NOVA assume o compromisso de:

- Desenvolver uma cultura de Qualidade transversal a todas as atividades realizadas na Universidade, estabelecendo mecanismos de avaliação apropriados;
- Promover o envolvimento ativo dos estudantes e demais partes interessadas (internas e externas) nos processos de melhoria contínua da instituição;
- Propiciar um ambiente académico favorável à igualdade e à inclusão, promovendo o rigor e a Qualidade do Ensino, em todos os ciclos de estudo, de modo a atrair o melhor talento nacional e internacional;
- Garantir a inovação e a qualidade de todos os seus ciclos de estudo, promovendo uma cultura de Qualidade na sua atividade de Ensino e de Investigação;
- Realizar a avaliação periódica dos seus ciclos de estudos, no que respeita:
 - À qualificação e à competência necessárias ao desempenho das funções por parte dos docentes;
 - À adequação dos recursos didáticos e pedagógicos;
- Desenvolver uma Investigação especializada e interdisciplinar, alinhada com a Agenda Europeia para o Conhecimento e para a Inovação e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que constituem a Agenda 2030 da ONU;
- Estimular uma cultura empreendedora entre os estudantes de forma a contribuir significativamente para o desenvolvimento económico e social do País;

- Incrementar uma política de alianças com parceiros internacionais (académicos e não académicos) de forma a potenciar sinergias no âmbito do Ensino, Investigação e interação social com impacto internacional;
- Promover o desenvolvimento profissional e o reconhecimento do mérito dos colaboradores (docentes, investigadores e não docentes);
- Garantir que a Política da Qualidade é comunicada a todos os membros da NOVA, promovendo o cumprimento dos compromissos estabelecidos;
- Assegurar a revisão e a melhoria contínua do Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade da NOVA, em conformidade com as normas legais e regulamentares, padrões e referenciais nacionais e internacionais.

A Política da Qualidade é alvo de revisão na sequência de alterações da estratégia da instituição ou sempre que se entenda por necessário.

3.

Sistema Interno de
Monitorização e Avaliação da
Qualidade da NOVA:

NOVA SIMAQ

Nesta secção é apresentado o Sistema Interno de Monitorização e Avaliação da Qualidade da NOVA (NOVA SIMAQ).

3.1. Âmbito

A Figura I apresenta de forma esquemática o NOVA SIMAQ. Este sistema foi concebido, desenvolvido e atualizado em conformidade com o Plano Estratégico 2020-2030, integrando os valores e cultura da Qualidade instituídos na NOVA, tendo como orientação os referenciais para a Qualidade, quer europeus, emanados pela *European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)*⁴, quer nacionais, definidos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES)⁵, bem como as orientações legais e estatutárias que moldam e orientam as ações das IES no que à garantia interna da Qualidade diz respeito.

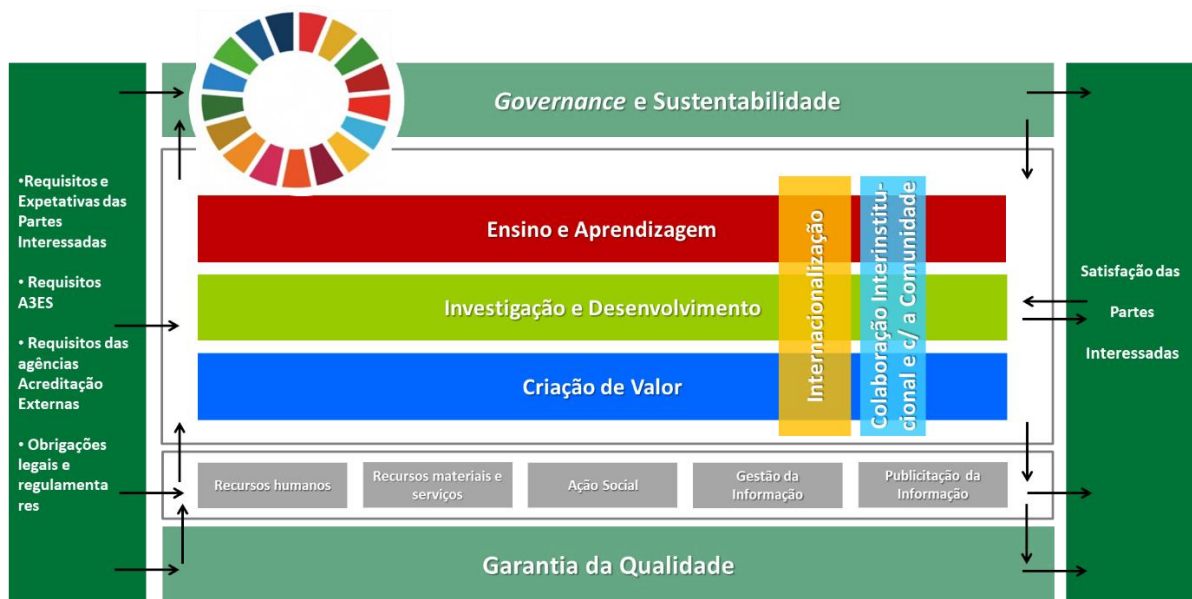


FIGURA I – Estrutura do NOVA SIMAQ

O seu funcionamento tem permitido a melhoria contínua da Qualidade da NOVA através da monitorização de todas as atividades desenvolvidas, nomeadamente as dos **Domínios**: *Governance e Sustentabilidade*; *Ensino-Aprendizagem*, *Investigação e Desenvolvimento*, *Criação de Valor*, *Internacionalização e Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade*; bem como as das **Áreas de Suporte** correspondentes aos Recursos Humanos, Recursos Materiais e de Serviços, Ação Social, Gestão da Informação e Publicitação da Informação, e, subseqüentemente garantido a satisfação das partes interessadas.



3.2. Alinhamento dos processos internos com os referenciais da A3ES

Na Tabela I encontram-se plasmados os processos internos que consubstanciam o NOVA SIMAQ e o seu alinhamento com os referenciais da A3ES.

⁴ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (2015). Brussels, Belgium

⁵ Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior. Manual para o Processo de Auditoria (2020), A3ES, Lisboa

TABELA I – Alinhamento dos Processos Internos com os Referenciais da A3ES

Processos Internos  <small>SISTEMA INTERNO DE MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA NOVA</small>	Referenciais Externos  <small>Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior</small>
Governance e Sustentabilidade	1 - Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade 13 - Carácter cíclico da garantia externa da qualidade
Ensino-Aprendizagem	2 - Conceção e aprovação da oferta formativa 3 – Ensino-aprendizagem e avaliação centrados no estudante 4 - Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação 5 - Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos
Investigação e Desenvolvimento	6 - Investigação e desenvolvimento; Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível
Criação de Valor	6 - Investigação e desenvolvimento; Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível
Internacionalização	8 - Internacionalização
Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade	7 - Colaboração interinstitucional e com a comunidade
Recursos Humanos	9 - Recursos Humanos
Recursos Materiais e Serviços	10 - Recursos materiais e serviços
Ação Social	10 - Recursos materiais e serviços
Gestão da Informação	11 - Gestão da Informação
Informação Pública	12 - Informação Pública

Os processos do NOVA SIMAQ estão documentados de forma a garantir o cumprimento dos referenciais da A3ES. Nos Manuais de Procedimentos das UO, dos SASNOVA e da Reitoria encontra-se a descrição do modo de execução das diversas atividades e identificação dos órgãos, departamentos ou serviços responsáveis pela sua execução.

A estrutura documental do NOVA SIMAQ assenta em vários níveis, organizados hierarquicamente, como se ilustra na Figura 2.

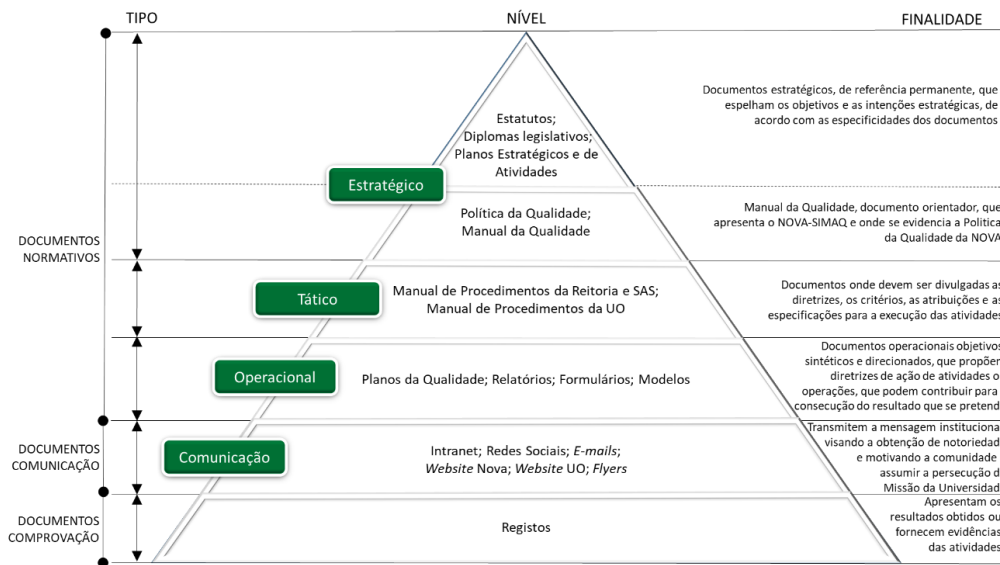


FIGURA 2 - Estrutura documental do NOVA SIMAQ

3.3. Integração das Partes Interessadas

No sentido de garantir que todas as atividades e processos da NOVA dão resposta à satisfação das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, internas e externas, a Política da Qualidade da NOVA dá a máxima importância à participação destas no NOVA SIMAQ, contribuindo assim para a melhoria contínua da Qualidade da Universidade. As partes interessadas ou *stakeholders* podem ser internas ou externas à Universidade, podendo genericamente ser agrupadas em Comunidade Académica; Entidades e Parceiros Externos/Sociedade Civil e Entidades Reguladoras.

Na Figura 3 apresentam-se esquematicamente as interações existentes ao nível do NOVA SIMAQ, com a apresentação dessas partes interessadas que se relacionam entre si para garantir a Qualidade dos processos realizados na NOVA: Estudantes, Docentes, Investigadores, Não Docentes, Candidatos, *Alumni*, Unidades Orgânicas, Unidades de Investigação e Desenvolvimento, Instituições de Interface, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Direção-Geral do Ensino Superior, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, Entidades empregadoras, outras Entidades Parceiras (e.g. outras Instituições de Ensino Superior, Câmaras Municipais), Fundação para a Ciência e Tecnologia, e Agências de acreditação internacionais (e.g. EURACE, ABET, AACSB, AMBA, EQUIS).

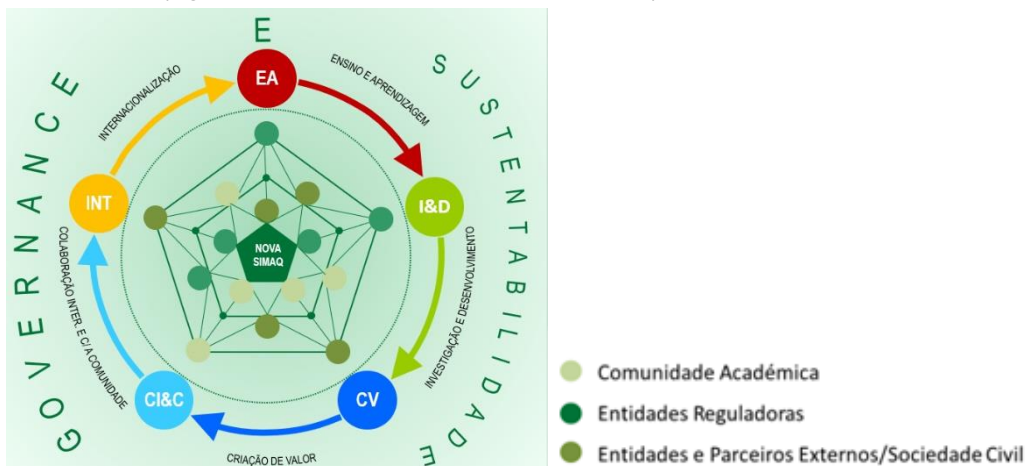


FIGURA 3 – Interações existentes entre as partes interessadas e o NOVA SIMAQ

A NOVA procura identificar e monitorizar, de modo sistemático, nomeada, mas não exclusivamente, através da aplicação de inquéritos, informação relevante que lhe permite assegurar o nível de satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas.

3.4. Abordagem para a melhoria contínua

Para a prossecução da sua missão, o NOVA SIMAQ segue a abordagem do ciclo de gestão PDCA⁶ (Planear, Executar, Verificar e Atuar), conforme se apresenta na Figura 4.

A conclusão de um ciclo tem duração anual. A fase de planeamento inicia-se com a elaboração dos Planos Anuais de Atividades e dos Planos Anuais da Qualidade da NOVA e das UO. Nestes Planos encontram-se contempladas, respetivamente, todas as atividades necessárias para a prossecução dos objetivos estratégicos e para concretização da Política da Qualidade.

Segue-se a fase de execução, em que as atividades planeadas são realizadas, de acordo com o previsto nos procedimentos, nos regulamentos e despachos internos e na legislação.

A fase de verificação compreende a reflexão crítica sobre os resultados alcançados. Por exemplo, no âmbito do domínio do Ensino-Aprendizagem, é realizada em reuniões entre docentes e estudantes e nos relatórios analítico-reflexivos relativos ao funcionamento das UC ou dos CE. Anualmente é efetuada uma reflexão global, nomeadamente no Balanço da Qualidade das UO e da NOVA.

O ciclo conclui-se com o estabelecimento de ações para garantir a melhoria contínua da NOVA, definidas com base nas conclusões e nos resultados obtidos, as quais são descritas e monitorizada a sua execução nos Planos de Ações de Melhoria da NOVA e das UO.

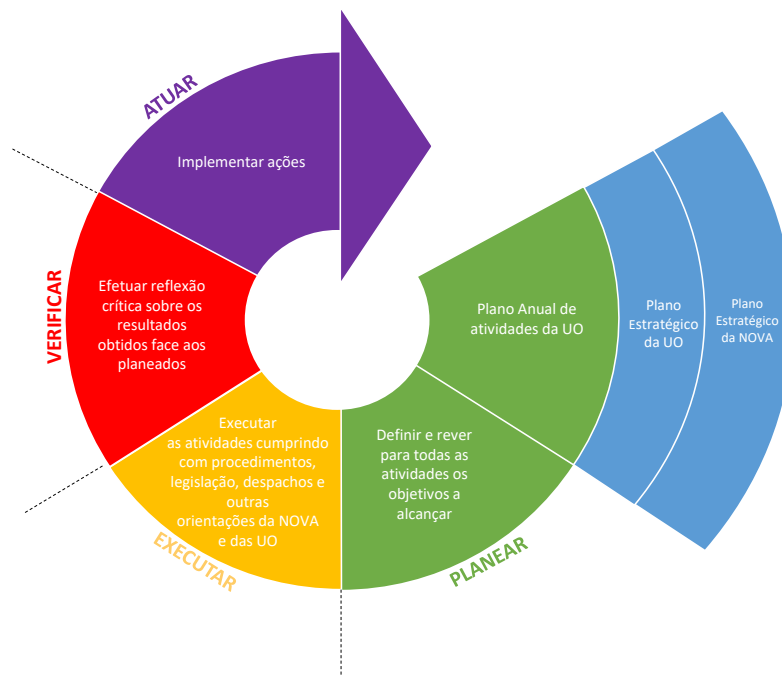


FIGURA 4 – Ciclo de gestão PDCA para concretização da Garantia da Qualidade

⁶ Plan-Do-Check-Act

3.4.1. NOVA Quality Day

Integrado na abordagem da melhoria contínua, o **NOVA Quality Day** é um evento bianual da NOVA que tem por objetivo envolver toda a comunidade académica e promover ativamente o estabelecimento de uma cultura da Qualidade. Sendo um *Forum* de discussão aberto ao exterior, para o qual são convidados especialistas, cada evento é dedicado a uma temática, tendo a Qualidade como tema central, permitindo a análise, discussão e a recolha de *feedback* sobre as práticas internas.

3.5. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do NOVA SIMAQ tem em conta os domínios da missão da instituição e as áreas de suporte da mesma. A estrutura organizacional do NOVA SIMAQ encontra-se estritamente articulada com a estrutura organizacional da NOVA, sendo que cada domínio do NOVA SIMAQ é coordenado por um elemento da Equipa Reitoral e conta com o apoio de um Conselho/Comissão (Conselho de Ensino, Conselho Estratégico de Investigação, Conselho de Criação de Valor, Comissão de Acompanhamento da Internacionalização, Conselho Académico e Conselho Operacional). Nestes Conselho/Comissões participam representantes das UO, normalmente sub-diretores, com o respetivo pelouro.

No âmbito da Qualidade, a articulação com as UO é realizada através do Conselho da Qualidade (CQ), que tem por missão desenvolver as atividades necessárias à operacionalização do NOVA SIMAQ.

Reitor

Órgão máximo responsável pelo NOVA SIMAQ.

Atribuições:

- Estabelecer a Política da Qualidade da NOVA;
- Aprovar o Manual da Qualidade;
- Aprovar o Balanço da Qualidade da NOVA;
- Aprovar a realização de auditorias internas da Qualidade da NOVA;
- Aprovar o Relatório de Autoavaliação dos processos de Avaliação Institucional.

Elemento da Equipa Reitoral Responsável da Qualidade da NOVA

Atribuições:

- Operacionalizar a Política da Qualidade da NOVA;
- Coordenar o funcionamento do NOVA SIMAQ;
- Validar o Manual da Qualidade e propô-lo à aprovação do Reitor;
- Coordenar a elaboração do Manual de Procedimentos, abrangendo os procedimentos relativos aos domínios do NOVA SIMAQ, aos Serviços da Reitoria e dos SASNOVA;
- Coordenar a elaboração do Relatório de Meta-Avaliação do NOVA SIMAQ e submetê-lo ao CQ;
- Coordenar a elaboração do Balanço da Qualidade da NOVA e propô-lo à aprovação do Reitor;
- Coordenar a execução do Plano da Qualidade e do Plano de Ações de Melhoria da NOVA e submetê-los ao CQ;
- Articular, com os Responsáveis dos domínios do NOVA SIMAQ, os moldes da monitorização dos processos da Qualidade;
- Coordenar a realização de auditorias internas da Qualidade na NOVA e propor a constituição das equipas auditoras em articulação com o CQ;

- Coordenar os processos de Avaliação Institucional e de Avaliação/acreditação de ciclos de estudos;
- Coordenar a organização do NOVA *Quality Day*;
- Fomentar a partilha de boas práticas da Qualidade;
- Supervisionar a Direção de Serviços de Planeamento, Qualidade e Assuntos Académicos.

Elemento da Equipa Reitoral Responsável por um domínio do NOVA SIMAQ

Atribuições, relativas ao respetivo domínio de responsabilidade, a realizar com o apoio dos respetivos Conselhos/Comissões:

- Contribuir para a proposta da Política da Qualidade;
- Contribuir para a elaboração do Manual da Qualidade;
- Contribuir para a elaboração do Manual de Procedimentos;
- Contribuir para a proposta do Plano da Qualidade;
- Coordenar a elaboração da secção respetiva do Balanço da Qualidade da NOVA;
- Contribuir para a execução do Plano da Qualidade e do Plano de Ações de Melhoria;
- Contribuir para a elaboração e revisão dos documentos orientadores, nomeadamente dos procedimentos, dos instrumentos de monitorização, dos indicadores e metas da Qualidade, em articulação com o Responsável da Qualidade da NOVA;
- Fomentar a partilha de boas práticas da Qualidade.

Conselho da Qualidade

Órgão de natureza operacional, que visa assegurar a contribuição do NOVA SIMAQ para a efetiva melhoria da Qualidade na NOVA, com as seguintes atribuições:

- Contribuir para a revisão do Manual da Qualidade;
- Analisar e aprovar o Plano da Qualidade;
- Contribuir para a elaboração do Balanço da Qualidade da NOVA;
- Contribuir para a elaboração e revisão dos documentos orientadores, nomeadamente dos procedimentos, dos instrumentos de monitorização, dos indicadores e metas da Qualidade, em articulação com os respetivos Responsáveis do domínio do NOVA SIMAQ;
- Assegurar o alinhamento do NOVA SIMAQ com a Política da Qualidade da NOVA e com as normas legais e critérios das entidades reguladoras;
- Contribuir para a elaboração do Relatório de Autoavaliação e acompanhar as fases seguintes dos processos de Avaliação Institucional;
- Participar ativamente no NOVA *Quality Day*;
- Promover a Cultura da Qualidade da NOVA;
- Apreciar outros assuntos relativos ao NOVA SIMAQ que lhe sejam cometidos.

Constituição:

- Elemento da Equipa Reitoral Responsável da Qualidade da NOVA, que preside;
- Subdiretores das UO, Responsáveis da Qualidade;
- Poderão ser convidadas individualidades de reconhecido mérito e/ou estudantes da NOVA sempre que for considerado relevante.

Funcionamento:

Reúne ordinariamente, com periodicidade quadrimestral, e extraordinariamente, por decisão do Presidente ou por proposta de 1/3 dos membros do Conselho. As deliberações deste Conselho constam em atas, elaboradas pela DGQAA, disponibilizadas na *intranet* da NOVA.

Diretor da UO

Órgão máximo responsável pelo NOVA SIMAQ na UO.

Atribuições:

- Aprovar o Manual de Procedimentos da UO;
- Aprovar o Balanço da Qualidade da UO;
- Aprovar o Plano Anual da Qualidade da UO;
- Aprovar o Plano de Ações de Melhoria da UO.

Subdiretor Responsável da Qualidade da UO

Atribuições:

- Operacionalizar a Política da Qualidade da NOVA na UO;
- Coordenar o funcionamento do NOVA SIMAQ na UO, em articulação com o Responsável da Qualidade da NOVA;
- Colaborar na elaboração do Manual da Qualidade;
- Coordenar a elaboração do Manual de Procedimentos da UO e propô-lo à aprovação do Diretor;
- Coordenar a elaboração do Plano Anual da Qualidade da UO e propô-lo à aprovação do Diretor;
- Coordenar a elaboração do Balanço da Qualidade da UO e propô-lo à aprovação do Diretor;
- Coordenar a elaboração do Plano de Ações de Melhoria da UO e propô-lo à aprovação do Diretor;
- Coordenar a execução do Plano Anual da Qualidade da UO e do Plano de Ações de Melhoria da UO;
- Participar nos processos de Avaliação Institucional;
- Coordenar a realização de auditorias internas da Qualidade na UO;
- Fomentar a partilha de boas práticas da Qualidade;
- Supervisionar o Serviço da Qualidade da UO.

Comissão de Acompanhamento da Qualidade da UO (CAQ_UO)

Órgão de natureza operacional que possui as seguintes atribuições:

- Contribuir para a elaboração do Plano da Qualidade da UO;
- Contribuir para a elaboração do Balanço da Qualidade da UO;
- Contribuir para a elaboração do Plano de Ações de Melhoria da UO;
- Contribuir para a elaboração e revisão dos documentos orientadores, nomeadamente dos procedimentos, dos instrumentos de monitorização, dos indicadores e metas da Qualidade, em articulação com o CQ;
- Contribuir para a elaboração dos Relatórios de Autoavaliação e acompanhar as fases seguintes dos processos de Avaliação Institucional e de Certificação do NOVA SIMAQ, em articulação com o CQ;
- Fomentar a partilha de boas práticas da Qualidade;
- Promover a cultura da Qualidade na UO;
- Disponibilizar a informação necessária ao CQ;
- Apreciar outros assuntos relativos ao NOVA SIMAQ que lhe sejam cometidos.

Constituição:

- Subdiretor da UO, Responsável da Qualidade, que preside;
- Responsável do domínio Ensino-Aprendizagem da UO;
- Responsável do domínio Investigação da UO;
- Responsável do domínio Criação de Valor da UO;
- Responsável do domínio Internacionalização da UO;
- Estudantes que representem os níveis de estudo ministrados na UO, com um máximo de 3;
- 1 elemento representante de uma entidade externa (facultativo)
- 1 técnico do Serviço da Qualidade da UO.

Funcionamento:

A CAQ_UO reúne ordinariamente, com periodicidade bimestral, e extraordinariamente por decisão do Diretor da UO ou por proposta de 1/3 dos membros da Comissão. As deliberações da CAQ_UO constam em atas, elaboradas pelo Serviço da Qualidade da UO, disponibilizadas na intranet da UO.

Delegados da Qualidade

Elementos dos Departamentos/Serviços da Reitoria, dos SASNOVA, das UO e das Unidades de Investigação e Desenvolvimento (UI&D) que funcionam como Pontos de Contacto para os assuntos da Qualidade e têm por atribuição:

- Promover a disseminação e implementação de práticas da Qualidade no respetivo Departamento/Serviço, promovendo deste modo a implementação da Política da Qualidade e o cumprimento dos respetivos objetivos;
- Assegurar a atualização da seção do Manual de Procedimentos relativa ao respetivo Departamento/Serviço, reportando as respetivas alterações ao serviço de suporte ao NOVA SIMAQ;
- Participar nas reuniões periódicas de coordenação da Qualidade, promovidas pelo respetivo Serviço de Suporte ao NOVA SIMAQ.

Serviços de Suporte ao NOVA SIMAQ

Na Reitoria a **Divisão de Garantia da Qualidade e Assuntos Académicos**, através da **Unidade de Qualidade, Acreditação e Empregabilidade**, é o serviço que tem por missão desenvolver as atividades necessárias à operacionalização do NOVA SIMAQ, prestar apoio aos órgãos da estrutura organizacional da NOVA a nível da Reitoria e promover reuniões periódicas de coordenação da Qualidade com os Técnicos da Qualidade das UO.

Em cada UO existe um **Serviço da Qualidade** que tem por missão desenvolver as atividades necessárias à operacionalização do NOVA SIMAQ, prestar apoio aos órgãos da estrutura organizacional da UO e promover reuniões periódicas de coordenação da Qualidade com os Delegados da Qualidade da UO.

4.

NOVA SIMAQ:

Domínios

4.1. Governance e Sustentabilidade

Governance

A *Governance* define a estrutura de gestão da NOVA e assume perante a Tutela, o Conselho de Curadores, Conselho Geral e as partes interessadas o compromisso e as responsabilidades inerentes à sua atividade; estabelece as orientações estratégicas e a sua operacionalização interna.

Compete ao Conselho Geral, sob proposta do Reitor, aprovar o Plano Estratégico de médio prazo e o Plano de Ação para o Quadriénio para o mandato do Reitor. Com base nas linhas definidas no Plano Estratégico, é igualmente apresentado ao Conselho Geral pelo Reitor a proposta de Orçamento, bem como o Plano Anual de Atividades, onde se encontram definidos os objetivos, ações e metas a executar. Não obstante as UO elaborarem os seus respetivos Planos Anuais de Atividades e correspondentes Relatórios Anuais de Atividade, o Relatório Anual de Atividades da NOVA integra os contributos das UO.

Sustentabilidade

Esta área é tutelada pela pró-reitoria para a Sustentabilidade que coordena a Plataforma Interdisciplinar NOVA 4The Globe (N4G). Esta tem como missão promover a colaboração interdisciplinar entre as várias UO e as suas Unidades de Investigação focada nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, do Pacto Ecológico Europeu e do Acordo de Paris.

A N4G integra dois Conselhos, o Académico e o Operacional, com membros de todas as UO, que reúnem regularmente em torno da Agenda da Sustentabilidade da NOVA. O Conselho Académico agrega todo o conhecimento com impacto nos ODS realizado na NOVA, e o Operacional contribui com várias iniciativas e práticas organizacionais e monitoriza o seu desempenho. Foi ainda criado o *Forum NOVA Ágora* com estudantes de todas as UO com o objetivo de discutir e desenvolver atividades no domínio da sustentabilidade no contexto estudantil.

A NOVA assume e reconhece a sua responsabilidade na promoção da Sustentabilidade nas suas missões – ensino, investigação, criação de valor e impacto societal, bem como nas suas infraestruturas e serviços

No **Ensino**, a sustentabilidade é incorporada nas diferentes UC classificadas⁷ (cerca de 10% do total de UC oferecidas) como “sustainability-focused” (i.e., a designação da UC ou a sua descrição indica um foco explícito na sustentabilidade ou em algum dos seus desafios), ou “sustainability-inclusive” (i.e., o conteúdo programático incorpora desafios de sustentabilidade).

Na **Investigação**, a sustentabilidade é integrada nos planos de investigação ou nos projetos, transversalmente a todas as UI&D da NOVA – cerca de 32% dos artigos publicados são classificados de acordo com os ODS, ou seja, cerca de 1/3 da investigação da NOVA acomoda a sustentabilidade

A NOVA promove o **Empreendedorismo** e a **Inovação** com impacto social e ambiental, envolvendo UO e estudantes, através: (i) treino de estudantes em empreendedorismo, fornecendo ferramentas para transformar ideias em impacto (ODS 4); (ii) suporte a novas *spin-off*, e promoção de *start-ups*, promovendo o emprego qualificado (ODS 8); (iii) competições como o NOVA *impACT! Challenges* ou a NOVA *Startup Competition*. A cultura da NOVA assenta na valorização do conhecimento e das tecnologias que é incentivada

⁷ Classificação com base no Sustainability Tracking, Assessment & Rating System, Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education, USA.

através de colaborações e parcerias com a indústria e organizações sociais, bem como com os decisores de políticas públicas (ODS 9).

A NOVA dá particular atenção à **sustentabilidade ambiental** tendo desenvolvido o Plano de Eficiência ECO.AP 2030 da NOVA que inclui um conjunto de opções para a transição energética com vista a reduzir o consumo de energia, como medidas de eficiência energética e produção de eletricidade de fontes renováveis para autoconsumo. Inclui ainda a gestão da água da NOVA com opções com impacto direto no uso eficiente e na promoção do consumo de água da rede pública como forma de reduzir as embalagens de plástico de uso único.

A gestão de resíduos sólidos urbanos (RSU) produzidos pela NOVA é considerada no Grupo de Trabalho 'NOVA Zero Waste', com representantes das UO, do SASNOVA e da Reitoria. Foram já implementados procedimentos de monitorização da quantidade de resíduos gerados por fileira, a partir dos quais se identificam oportunidades para integrar o Plano de Gestão de Resíduos da NOVA alinhado com o conceito *Campus Zero Waste*.

Dada a grande importância dos espaços de laboratórios (em particular os laboratórios de bancada, conhecidos como "wet labs") em 4 UO (FCT, ITQB, NMS e IHMT), foi criado o grupo de trabalho 'NOVA Green Labs', com representantes daquelas UO, com vista a reduzir o consumo de recursos, sobretudo plásticos de uso único, reciclagem e reutilização de materiais.

O compromisso da NOVA com a sustentabilidade manifesta-se também no seu **envolvimento ativo em redes**, sejam nacionais como membro da Agência de Energia e Ambiente de Lisboa, Lisboa-ENova, da Associação Adapt.local onde, juntamente com outros atores sociais, contribui para dinamizar a adaptação local às alterações climáticas em Portugal, ou da Rede Campus Sustentável; e internacionais, como o UNAI (*United Nations Academic Impact*) onde assumiu o compromisso de realizar iniciativas de suporte aos 10 princípios UNAI, a rede YERUN (*Young European Research Universities Network*) onde participa no desenho de escolas de verão para estudantes de doutoramento na área da sustentabilidade, e da aliança EUTOPIA. Recentemente viu aprovada a proposta de constituição da rede SDSN Portugal, de que assegura a coordenação, ficando a pertencer à rede *Sustainable Development Solutions Network*, endossada pelas Nações Unidas; e foi convidada a coordenar o lançamento da rede MetaRed S em Portugal, da Universia.

Alicerçada no conceito de liderar pelo exemplo, a NOVA espera (i) corresponder às expectativas das novas gerações e formar os futuros profissionais, líderes e cidadãos nos fundamentos e nas ferramentas em torno dos 17 ODS, desenvolvendo o seu perfil de inovadores e *change-makers*; (ii) ser reconhecida pelo mercado de trabalho nacional e global, no que se refere ao perfil de formação da NOVA; (iii) mostrar e tornar explícito o valor do impacto da I&D e da inovação levada a cabo na NOVA; (iv) alinhar elevados standards de sustentabilidade adotados pelas melhores Universidades do mundo.

4.2. Ensino-Aprendizagem

O domínio do Ensino-Aprendizagem é tutelado pela vice-reitoria para o Ensino e Desenvolvimento Internacional.

O Conselho de Ensino (CoDE) é o órgão consultivo do Reitor para as questões relacionadas com o domínio do Ensino-Aprendizagem da NOVA. Este órgão é presidido pelo Elemento da Equipa Reitoral Responsável por este domínio e inclui representantes de todas as UO, normalmente sub-diretores com o respetivo pelouro, sendo apoiado pela Divisão de Ensino, integrada na Direção de Apoio ao Ensino e Desenvolvimento Internacional dos Serviços da Reitoria.

4.2.1. O estudante no centro do processo de Ensino-Aprendizagem

O Plano Estratégico 2020-2030 estabelece como um dos objetivos “Capacitar os estudantes com conhecimento e competências que lhes permitam construir com sucesso uma carreira em qualquer parte do mundo”. Neste sentido, o **Ensino na NOVA** visa a excelência e **centra-se no estudante**, contemplando diferentes métodos de ensino que contribuem para o desenvolvimento das suas competências e para a sua futura integração no mercado de trabalho, seja nacional, europeu ou global.

A abordagem centrada no estudante permite a este participar ativamente no seu processo formativo cabendo ao professor a responsabilidade de facilitar a aprendizagem. Este é o princípio preconizado pelo **Processo de Bolonha**.

Neste sentido, o ensino na NOVA contempla, por um lado **diferentes metodologias** que contribuem para o desenvolvimento das competências e para a futura integração no mercado de trabalho dos estudantes e, por outro, coloca ao seu dispor **instrumentos** que lhes permitem escolher o seu percurso académico, assegurando a flexibilidade e mantendo o rigor científico.

Os estudantes são convidados a participar nos processos de aprendizagem, na definição das estruturas curriculares e nas metodologias de ensino, através da participação em órgãos de governo, participam nos diversos inquéritos promovidos pelas UO onde, para além de terem a oportunidade de responder especificamente ao tópico das metodologias de ensino, têm também a possibilidade de expressarem a sua opinião e de apresentarem sugestões de melhoria. Também a existência, em alguns CE, de Comissões Pedagógicas permite que estes possam ter voz no debate com os restantes membros que as constituem as metodologias de ensino e os planos curriculares.

A flexibilização dos planos de estudos possibilita aos estudantes uma formação mais alargada e diversificada em áreas de conhecimento de interesse para os estudantes. Assim, as UO dispõem de diversos instrumentos que permitem ao estudante escolher o seu percurso académico, assegurando a flexibilidade e mantendo o rigor científico, designadamente:

- Um vasto leque de UC opcionais na maioria dos planos dos CE ministrados na Universidade;
- Oferta de ECTS “livres” em áreas de estudo diferentes da do CE que frequentam, de forma a ampliar o seu horizonte de formação;
- Realização de UC de componente não letiva (dissertação, projeto e estágio) orientada para a Investigação e para a transferência de conhecimento;
- Frequência de UC isoladas, reconhecidas no Suplemento ao Diploma;
- UC que permitem a aquisição de *soft skills* e de introdução ao empreendedorismo;
- Possibilidade de realização de estágios em instituições parceiras em diferentes setores de atividade;
- Oferta de uma formação complementar e transversal aos estudantes do 3.º CE, através dos cursos da Escola Doutoral da NOVA.

Os estudantes têm ainda a possibilidade de frequentar os CE nos quais estão inscritos em regime parcial, de acordo com o previsto nos critérios definidos pelas UO.

O compromisso com a inclusão e a diversidade assumido pela NOVA, no Plano Estratégico 2020-2030, é prosseguido mediante a existência de regulamentação que visa acautelar as necessidades de grupos específicos, como o **Regulamento do Estudante com Necessidades Educativas Especiais da Universidade NOVA de Lisboa** (Regulamento 397/2018, de 02/07). Para além da existência deste Regulamento, a Universidade dispõe de equipamentos e infraestruturas adequados à sua plena integração, e nas UO a existência de meios de análise e acompanhamento que visam avaliar e acompanhar a adequabilidade do processo de Ensino-Aprendizagem às necessidades específicas destes estudantes.

De forma a promover a igualdade de oportunidades, as UO dispõem de diversos estatutos especiais, como: **Estatuto de Trabalhador-Estudante**, **Estatuto de Estudante Internacional** (Regulamento n.º 687/2020, de 20/08), **Estatuto de Mãe e Pai Estudante**, **Estatuto do Associativismo Juvenil**, **Estatuto do Estudante Atleta do Ensino Superior**, **Estatuto do Estudante Atleta da NOVA** (Despacho n.º 248/2020, de 08/01), **Estatuto de Atleta de Alto Rendimento (Alta Competição)**, **Estatuto do Bombeiro** e **Estatuto de Militar**.

Todas as UO dispõem de regulamentos gerais de avaliação de conhecimentos que estão disponíveis nos respetivos *websites*. Estes regulamentos dispõem de informação relativa ao processo de avaliação (e.g. regras gerais, componentes de avaliação, condições para aprovação, exames, melhorias de classificações, defesa de nota, plágio e fraude) e as responsabilidades dos diversos atores do processo de Ensino-Aprendizagem. O regulamento de avaliação de conhecimentos das UO contém normas que regulam as circunstâncias mitigadoras, nomeadamente critérios específicos para os estudantes em regime parcial, estudantes abrangidos pelos demais estatutos, assim como métodos de avaliação alternativos para os estudantes abrangidos pelo estatuto do estudante com necessidades educativas especiais.

Os métodos de avaliação previstos nas Fichas de Unidade Curricular (FUC) são concebidos de modo a permitir aos estudantes demonstrar em que medida os objetivos de aprendizagem fixados previamente foram alcançados.

Os docentes, assim como os coordenadores dos CE monitorizam o desempenho académico dos estudantes, dando-lhes *feedback* sobre a sua progressão e atuando sempre que necessário.

O NOVA SIMAQ disponibiliza um conjunto de mecanismos que permitem avaliar e ajustar regularmente as metodologias de ensino e de avaliação.

A resolução das situações expostas pelos estudantes envolve diversos mecanismos de resposta e atuação. Em primeira instância, os estudantes podem reportar problemas aos docentes, recorrer ao coordenador do CE e respetivas Comissões Pedagógicas, ao CP ou ao Diretor da UO. A NOVA dispõe de um **Provedor do Estudante** (Regulamento n.º 70/2009, de 03/02) que goza de independência relativamente às UO e ao qual os estudantes podem ainda recorrer.

4.2.2. Conceção, alteração e extinção de CE

A **Oferta Formativa** da NOVA é guiada pelas expectativas de empregabilidade nas suas áreas de saber, pelo que existem CE interdisciplinares envolvendo várias UO, para melhor se ajustarem à complexidade das necessidades identificadas no mercado de trabalho.

A NOVA oferece cursos de formação inicial (licenciatura e mestrado integrado), mestrados e doutoramentos que abrangem várias áreas do conhecimento, cuja caracterização, objetivos, estrutura curricular, plano de estudos, e outras informações se encontram disponíveis no *website* da NOVA, na página do Guia de Cursos (<https://guia.unl.pt/pt>), bem como nos *websites* das UO.

No que respeita à oferta formativa, a conceção, alteração e a extinção de CE estão sujeitos a um processo formal que requer o envolvimento dos órgãos com competências pedagógicas, científicas e de coordenação da UO, carecendo de aprovação reitoral.

A conceção de um Novo CE (NCE) é realizada de acordo com os objetivos estratégicos e devidamente enquadrada na missão da NOVA. O seu processo de desenvolvimento conta com o envolvimento da comunidade académica, com destaque para os estudantes e *stakeholders* externos (profissionais qualificados

na área do CE, organizações empresariais, potenciais empregadores ou outros parceiros), através da sua auscultação periódica ou da sua pertença a conselhos consultivos do CE ou da UO. Anualmente, de acordo com o **Procedimento de Criação de Novos Ciclos de Estudos**, e alinhado com o calendário da A3ES, as UO após aprovação pelos respetivos Conselhos Pedagógicos e Científicos, apresentam ao Reitor as propostas de NCE, ouvidos o CoDE e verificados os requisitos pedagógicos e de acreditação.

As alterações aos CE resultam da aplicação dos instrumentos de monitorização do NOVA SIMAQ, do *feedback* de *stakeholders* externos, em particular de organizações empresariais e entidades empregadoras, de recomendações recebidas no âmbito da avaliação externa dos CE pela A3ES, bem como do que esteja disposto na legislação em vigor e nos referenciais das agências de acreditação nacionais e internacionais, tal como estabelecido no **Procedimento de Alteração da Estrutura Curricular e Planos de Estudos**.

A extinção de CE resulta igualmente da aplicação dos instrumentos de monitorização do NOVA SIMAQ, em particular da análise de indicadores relacionados com a procura do CE, os recursos humanos e materiais, a eficiência formativa do CE e o seu enquadramento na estratégia da NOVA e da UO, de acordo com o **Procedimento de Cessação de Ciclo de Estudos**.

Anualmente, é decidida a oferta formativa a disponibilizar em cada ano letivo, ouvidos os órgãos competentes.

4.2.3. Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação

O **acesso ao 1.º ciclo** rege-se pelos critérios previstos no concurso nacional organizado pela DGES, de acordo com o Regulamento do Concurso Nacional de Acesso e Ingresso no Ensino Superior para a Matrícula e Inscrição.

A regulamentação e os respetivos prazos de candidatura aos **concursos de admissão aos 2.º e 3.º CE**, são da responsabilidade dos Conselhos Científicos das UO e aprovadas pelo Reitor.

O processo de candidatura e a inscrição em todos os CE oferecidos na NOVA são realizados nos sistemas de gestão académica das UO.

Os **regulamentos de gestão académica, científica e pedagógica** são do conhecimento de toda a comunidade académica, e encontram-se publicitados nos *websites* das UO.

Cada UO aplica, no início do primeiro semestre, o **Questionário de Satisfação dos Novos Estudantes** de forma a compreender os motivos que os levaram a optar pela Instituição.

Anualmente, as UO organizam diversas atividades tendo por objetivo a **integração dos novos estudantes** na comunidade académica. Também a integração de estudantes NEE é alvo de particular atenção, pelo que a NOVA tem vindo a adotar medidas e práticas anti-discriminatórias adequadas que possam contribuir para a igualdade de oportunidades e para a sua plena integração social e académica, como por exemplo a realização de obras de adaptação nas UO e residências, a aquisição de equipamento especial e a promoção de ações de tutoria e mentoria. A Divisão de Apoio Social (DAS) dos SASNOVA contribui para a integração de estudantes com NEE.

Quanto à captação de estudantes internacionais, refira-se a participação em feiras internacionais, uma presença muito ativa no marketing digital, e ainda a deslocação a escolas secundárias de países dentro e fora da UE. A NOVA desenvolveu o **Programa Pré-Universitário SUPERNOVA** que visa auxiliar estudantes que tenham completado o ensino secundário no estrangeiro e que pretendam complementar a sua formação e/ou candidatar-se ao primeiro ciclo do ensino superior em Portugal, nivelar os seus conhecimentos técnicos e linguísticos para ingressar numa das UO. O **Regulamento do Programa Pré-Universitário** (Despacho

nº 12780/2021, de 29/12) define as condições gerais e específicas de admissão, o seu funcionamento e a admissão nos CE das UO, após conclusão com sucesso do SUPERNOVA, em conformidade com as condições pré-estabelecidas por aquelas. A partir do verão de 2022, o programa SUPERNOVA passou a oferecer uma Escola de Verão (SUPERNOVA Summer School) durante o mês de julho, que visa atrair alunos do secundário de fora da EU, que possam assim ter acesso às diferentes áreas de ensino da NOVA, estimulando a sua curiosidade intelectual e potencial interesse em integrar posteriormente o programa pré-universitário.

A NOVA, de forma a garantir que nenhum estudante é excluído por incapacidade financeira, dispõe dos Serviços de Ação Social, que têm como missão apoiar através da **concessão de apoios sociais diretos**, como bolsas de estudo e auxílios de emergência, e apoios indiretos, que abrangem o acesso à alimentação, ao alojamento e a serviços de saúde (vd. Secção 5.2. do presente Manual)

Tendo em vista o reconhecimento do empenho e dedicação dos melhores estudantes do primeiro ano das Licenciaturas e Mestrados Integrados, a NOVA atribui, anualmente, o **NOVA Young Talent Award**, de acordo com o previsto em **Regulamento** (Regulamento nº 398/2018, de 02/07).

Ao nível dos Mestrados, também são atribuídos prémios pelas UO, aos melhores estudantes, que podem ser de natureza honrosa, pecuniária, estágios profissionais ou bolsas de estudos. Há ainda medidas desenvolvidas pelas UO como atribuição de bolsas de mérito ou o faseamento do pagamento de propinas.

Dada a particularidade dos programas doutorais, o progresso do trabalho de Investigação desenvolvido pelos estudantes para obtenção do grau de doutor é acompanhado por uma comissão (e.g., Comissão de Acompanhamento da Tese ou Comissão *ad hoc*). Com vista a promover a complementaridade e a interdisciplinaridade dos programas doutorais, a Universidade através da NOVA Escola Doutoral realiza cursos de formação complementar e transversal para os estudantes de doutoramento, contribuindo para fomentar a partilha das melhores práticas entre os programas doutorais ministrados na NOVA. A título de exemplo, pode referir-se que os cursos oferecidos versam temáticas transversais como Ética e Integridade Académica, *Design Thinking*, Comunicação de Ciência, Literacia da Informação ou cursos mais instrumentais como os cursos de *Python* e ou de *Latex*.

Dada a importância da prevenção do abandono escolar no percurso académico dos estudantes, a NOVA decidiu constituir o **Observatório da Promoção do Sucesso Escolar**, cujo objetivo é identificar, caracterizar e analisar o abandono escolar, assim como definir e implementar estratégias para o evitar. Os trabalhos preparatórios que antecederam a constituição deste Observatório consistiram na elaboração, em 2021, de um estudo referente aos estudantes que ingressaram no ano letivo de 2018/2019. Com o Observatório pretende-se rotinar a realização destes estudos, caracterizar o perfil dos estudantes que abandonam, inquiri-los quanto aos motivos e intervir de modo a reduzir o abandono. Este Observatório formalmente dará início às suas atividades durante o ano de 2023.

O processo de reconhecimento de formação anterior e experiência profissional rege-se pelo **Regulamento de Creditação de Competências Académicas e de Experiências Profissionais** de cada UO, disponível nos respetivos *websites*, estando igualmente previstos nos referidos regulamentos os mecanismos de reconhecimento de aprendizagens não formais e informais.

A análise dos processos requeridos pelos estudantes é feita pelos órgãos formalmente instituídos pelas UO para o efeito e cumpridos os procedimentos instituídos. Ao Conselho Científico compete aprovar/homologar as propostas que lhe forem submetidas. Os estudantes que requeiram a creditação de aprendizagens não formais e informais devem demonstrar a aprendizagem efetiva e a correspondente aquisição de competências em resultado dessa experiência, tendo em conta as competências-chave enunciadas para o ciclo de estudos que os estudantes pretendem frequentar. Nestes regulamentos estão previstos vários métodos de avaliação, orientados ao perfil de cada estudante e aos objetivos das UC ou áreas científicas, como por exemplo:

- Avaliação do portfólio, apresentado pelo estudante, designadamente, documentação, objetos e trabalhos, que evidenciem ou demonstrem a aquisição das competências passíveis de creditação;
- Avaliação através de entrevista, devendo ficar registado, sumariamente, por escrito, o desempenho do estudante;
- Avaliação baseada na realização de um projeto, um trabalho ou um conjunto de trabalhos;
- Avaliação baseada na demonstração e observação no laboratório, ou noutros contextos no “terreno”;
- Avaliação por exame escrito;
- Avaliação baseada numa combinação dos vários métodos de avaliação anteriores; sem prejuízo de outros processos que possam ser considerados mais adequados pelo Conselho Científico.

Os estudantes podem, caso discordem da decisão, requerer reapreciação do processo.

O reconhecimento pela NOVA de graus académicos atribuídos por instituições de ensino superior estrangeiras segue, desde 1 de janeiro de 2019, o disposto no Decreto-Lei n.º 66/2018, de 16 de agosto, o qual uniformiza os procedimentos de reconhecimento de qualificações estrangeiras, tornando-os mais transparentes, equitativos e simples, bem como segue o previsto no **Procedimento de Reconhecimento de Graus Estrangeiros**. Sempre que o grau está previsto numa lista previamente aprovada pela Comissão de Reconhecimentos que funciona junto da DGES, a NOVA reconhece o grau. Sempre que o grau não está previsto na referida lista o pedido é enviado para a UO que tem um CE semelhante. A UO reúne um júri, que delibera a eventual concessão do reconhecimento.

A certificação de graus do ensino superior, i.e. a emissão dos documentos comprovativos da titularidade dos graus de licenciado, mestre ou doutor, é feita através da elaboração de três tipos de documentos: Certidão, Carta de curso ou Carta Doutoral e Suplemento ao Diploma. No caso das licenciaturas e mestrados estes documentos são emitidos pelas UO, sendo as Cartas de curso assinadas pelo Reitor. No caso dos doutoramentos os mencionados documentos são integralmente emitidos na Reitoria. As regras sobre a emissão destes documentos seguem a legislação e as normas aprovadas constantes do Regulamento do respetivo CE.

4.2.4. Acompanhamento do percurso do diplomado

O percurso do estudante após a obtenção do grau é acompanhado com especial atenção, através do **OBIPNOVA**, que tem por objetivo acompanhar a empregabilidade dos diplomados pela NOVA nos três níveis de estudo. Anualmente são feitos dois inquéritos por via telefónica: um para avaliar a situação perante a atividade dos indivíduos que se diplomaram dois anos antes ao ano da inquirição; o outro aos diplomados que obtiveram o grau cinco anos antes ao ano da inquirição, com vista a reconstituir o seu trajeto profissional. A Comissão Científica do OBIPNOVA analisa os resultados obtidos pelo inquérito e produz o respetivo **Relatório síntese – percurso de inserção profissional dos diplomados da NOVA**.

A NOVA assume ter particular preocupação com a inserção na vida ativa dos seus diplomados, preocupação esta que se inicia desde o primeiro dia em que o estudante se inscreve na NOVA, disponibilizando-lhe as competências e ferramentas mais adequadas para a procura de emprego, seja *online*, através do Portal de Emprego, ou presencialmente com o apoio dos gabinetes de carreiras e inserção profissional, disponíveis nas várias UO. Para além disso foi constituído em 2019 o *Fórum Alumni NOVA*, um grupo informal de pontos de contacto nas UO que lidam com a respetiva comunidade de antigos alunos, permitindo fazer a ponte entre o mercado de trabalho e a realidade das UO. O apoio à criação de emprego é promovido através dos Programas de Empreendedorismo.

4.3. Investigação e Desenvolvimento

O domínio da Investigação e Desenvolvimento é tutelado pela vice-reitoria para a Investigação, Inovação e Criação de Valor.

O Conselho Estratégico de Investigação (CEI) é o órgão consultivo do Reitor para as questões relacionadas com o domínio da Investigação da NOVA. Este órgão é presidido pelo Elemento da Equipa Reitoral Responsável por este domínio e inclui representantes de todas as UO e é apoiado pela Direção de Apoio à Investigação e Inovação dos Serviços da Reitoria.

Um dos objetivos estratégicos da NOVA é o desenvolvimento de uma investigação colaborativa com instituições parceiras, altamente especializada e interdisciplinar, de relevo internacional, tendo por finalidade a criação de resultados inovadores, com impacto reconhecido e potencialmente gerador de valor.

A **Política de Investigação Científica** assenta num conjunto de princípios basilares que incluem, entre outros:

- a atração e promoção do melhor talento a nível nacional e internacional;
- a promoção da ciência aberta;
- o reconhecimento do desempenho dos seus investigadores;
- a promoção de uma investigação especializada e interdisciplinar;
- o desenvolvimento de agendas de investigação alinhadas com a Agenda Europeia da Investigação e Inovação, bem como com a Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável;
- a promoção da melhoria contínua na diversificação e abrangência de mecanismos de financiamento à investigação e inovação;
- a utilização de um sistema avançado de gestão de informação científica, com tradução da informação para um portal público que permita a toda a sociedade aceder, de forma transparente, à produção científica realizada na NOVA e seu impacto; e
- o desenvolvimento de projetos transversais a diferentes áreas do conhecimento, contribuindo de forma significativa para a afirmação e internacionalização da Universidade.

A investigação científica assenta nas Unidades de Investigação (UI&D), integradas nas UO, as quais abrangem várias áreas do conhecimento e detêm autonomia. A NOVA acolhe atualmente 39 UI&D reconhecidas pela FC&T, das quais 19 representam parcerias com outras instituições nacionais e 36 (92% do total) obtiveram classificação de Excelente ou Muito Bom na última avaliação realizada, o que coloca a NOVA no top 3 das universidades portuguesas com maior reconhecimento por painéis internacionais.

Na prossecução das orientações estratégicas, a NOVA procura assegurar que as suas UI&D:

- são parceiras ativas nas melhores Redes de Investigação internacionais;
- têm agendas de Investigação interdisciplinares alinhadas com a Agenda Europeia para o Conhecimento e para a Inovação e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que constituem a Agenda 2030 da ONU.

As UI&D da NOVA dispõem de estatutos e regulamentação própria, onde se encontram definidos os órgãos de gestão assim como as respetivas atribuições. As UI&D da NOVA elaboram o Plano Anual de Atividades (PAA) enquadrado no planeamento da Instituição, assim como o Relatório Anual de Atividades (RAA).

A política de incentivos à produção científica e os mecanismos de captação de financiamentos são, na sua maioria, desenvolvidos pelas UI&D, em conformidade com a Política de Investigação Científica da NOVA. As UI&D submetem-se a exercícios de avaliação por parte da FC&T sendo a repartição do financiamento obtido feita internamente de acordo com o estipulado, por exemplo, em regulamento.

Como forma de incentivar os investigadores e melhorar o seu talento, a NOVA organiza frequentemente cursos de capacitação dedicados à escrita de projetos, com particular enfoque no apoio a candidaturas às prestigiadas bolsas ERC e através de projetos de carácter transversal, dinamizados pela Reitoria, de que são exemplo o NOVA2020 e o NOVA@HorizonEurope. Estes projetos preveem o apoio a candidaturas aos programas de financiamento europeus e visam fortalecer sinergias e colaborações dentro e fora da NOVA. Estas formações permitem aumentar o seu sucesso em processos de candidatura a programas de financiamento competitivos nacionais e internacionais e em particular a projetos europeus.

Ciente da importância que a investigação e a inovação têm como áreas estratégicas para a NOVA, considerou-se importante distinguir o trabalho desenvolvido nos diferentes domínios científicos, com impacto relevante, nacional e internacionalmente, destacando-se, por esta via, o empenho e mérito dos seus investigadores, a valorização do conhecimento científico-tecnológico realizado nas diferentes áreas científicas e que carece do exigível reconhecimento institucional. Deste modo, e em parceria com algumas entidades, são atribuídos prémios, como por exemplo o **Prémio “Investigação NOVA-ALTICE”** e o **Prémio Anual de Investigação Colaborativa Santander/NOVA**.

No âmbito do Programa Ciência Viva, a NOVA oferece estágios de Verão aos estudantes do ensino secundário e ensino profissional, permitindo a estes o contacto com a ciência em contextos científicos e tecnológicos profissionais, para além de outras iniciativas, como sejam os Dias Abertos, onde se faz uma mostra do ensino e investigação a potenciais candidatos e visitas regulares de escolas do ensino secundário.

Anualmente, é organizado o **NOVA Science Day** dedicado a fortalecer e aumentar a visibilidade científica dentro e fora da NOVA, promover a colaboração em questões transversais, reconhecer e premiar os seus investigadores. A **revista NOVA Science**, publicada também anualmente, cobre todas as atividades de investigação da universidade e partilha-as com a comunidade NOVA e os seus parceiros nacionais e internacionais.

4.3.1. Articulação entre o Ensino e a Investigação

A **articulação entre o Ensino e a Investigação** é da responsabilidade do Conselho Científico de cada UO, em colaboração com os departamentos ou estruturas similares. Em síntese, pode referir-se que:

- Ao nível do 1º ciclo:

No sentido de dotar os estudantes de competências na recolha e tratamento de informação e de dados, análise crítica e discussão entre pares, os planos de estudos podem incorporar:

- UC de metodologias e/ou métodos e técnicas de pesquisa;
- UC dirigidas para a prática da investigação e para a aquisição de conhecimento relativamente ao modo de funcionamento de projetos de investigação;
- UC do tipo Seminário, orientadas para a realização de um trabalho de projeto;
- UC de opção livre supervisionadas por investigadores integrados nas UI&D das UO, dando a conhecer aos estudantes as tarefas necessárias para as várias etapas de um projeto de investigação.

São ainda promovidas a abertura de *calls* para contratação de bolseiro/as de iniciação à investigação especificamente direcionada para estudantes de 1.º Ciclo, no âmbito dos diversos projetos e iniciativas em curso.

- Ao nível do 2º ciclo:

Os planos de estudos podem incorporar:

- UC de apoio à investigação;
- UC Seminário/Master Classes, que permitem aos Estudantes apresentarem o seu projeto individual, criando momentos de análise, discussão e aprofundamento metodológico sobre análise e tratamento de dados. Muitas vezes estas sessões permitem o estabelecimento de redes de contacto para a prossecução dos trabalhos de investigação;
- UC de opção livre supervisionadas por investigadores integrados nas UI&D das UO, dando a conhecer aos estudantes as tarefas necessárias para as várias etapas de um projeto de investigação.

São promovidas a abertura de *calls* para contratação de bolseiro/as de iniciação à investigação especificamente direcionada para estudantes de 2.º Ciclo, no âmbito dos diversos projetos e iniciativas em curso. É igualmente fomentada a participação dos mestrandos em projetos de investigação nas UI&D integradas nas UO, podendo ter a sua primeira experiência de apresentação de trabalhos em conferências científicas nacionais ou internacionais.

- Ao nível do 3º ciclo:

A maioria dos doutorandos estão integrados em UI&D, participam nas atividades científicas e sociais, a par com os investigadores. Os temas das suas teses decorrem das temáticas das linhas de investigação das respetivas UI&D. Na prática, um estudante de doutoramento é já um investigador que tem um papel ativo importante na instituição. O trabalho desenvolvido pelos doutorandos obedece ao plano de trabalho integrado nas linhas/grupos de investigação e inclui a apresentação de relatório de progresso da investigação e das atividades desenvolvidas nomeadamente: participação em conferências, apresentação de papers, entre outros.

Os planos de estudos podem incorporar:

- UC Seminário de Especialidade, com o objetivo de em cada sessão serem apresentados temas e problemáticas emergentes na área do CE, partilhadas pelos docentes, investigadores e/ou outros convidados externos. Estas sessões permitem ao mesmo tempo aos Estudantes apresentarem o seu projeto individual, criando momentos de análise, discussão e aprofundamento metodológico sobre análise e tratamento de dados. Muitas vezes estas sessões permitem o estabelecimento de redes de contacto para a prossecução dos trabalhos de investigação.

4.4. Criação de Valor

O domínio da Criação de Valor é tutelado pela vice-reitoria para a Investigação, Inovação e Criação de Valor.

O Conselho de Criação de Valor (CCV) é o órgão consultivo do Reitor para as questões relacionadas com o domínio da Criação de Valor da NOVA. Este órgão é presidido pelo Elemento da Equipa Reitoral Responsável por este domínio e inclui representantes de todas as UO e é apoiado pela Divisão de Inovação e Criação de Valor, integrada na Direção de Apoio à Investigação e Inovação dos Serviços da Reitoria.

A estratégia da NOVA para a Criação de Valor assenta em três pilares fundamentais:

- O desenvolvimento do empreendedorismo junto da comunidade académica, através de iniciativas de formação e promoção que visam estimular a cultura empreendedora dos seus estudantes e investigadores;

- O apoio à proteção da Propriedade Intelectual e conhecimento gerados na Universidade e sua valorização económica e social, incluindo a promoção da criação de *spin-offs* e a transferência de tecnologia para empresas estabelecidas;
- A colaboração com empresas e setores sociais, através do desenvolvimento de projetos colaborativos e interdisciplinares para abordar problemas reais das empresas e da sociedade.

Promoção do Empreendedorismo

A NOVA mantém um foco considerável no estímulo da cultura empreendedora nos seus estudantes, docentes e investigadores, através da sua capacitação e disponibilização de ferramentas para que estes inovem e sejam pró-ativos nas organizações em que se inserem ou venham a integrar.

No domínio do empreendedorismo de base científica, destaca-se a criação de programas que visam consciencializar os investigadores para a importância da valorização do conhecimento e apoiá-los no desenvolvimento de projetos empreendedores nascidos do conhecimento produzido na NOVA, como o **Sciencepreneur** (*Science and Entrepreneurship Course*), ministrado em parceria com a NOVA Escola Doutoral; o **Startup Research**, programa de pós-graduação entre o ITQB NOVA e a Nova SBE; ou o **R2Value-Research to Value**, programa que visa dinamizar a transferência de tecnologia na NOVA FCT.

A exposição dos estudantes, docentes e investigadores à temática do Empreendedorismo é promovida tanto pelas próprias UO, através de UC obrigatórias ou opcionais, como pela Reitoria, através de programas e iniciativas interdisciplinares que fomentam a criação de projetos e de equipas multidisciplinares mais bem preparadas para responder aos desafios sociais e de mercado, como o **Starters Academy**.

Anualmente, são também organizados concursos de ideias empreendedoras, dos quais se destacam o **NOVA STARTUP Competition** ou o **NOVA impACT! Challenges**.

Ter programas que permitam o acompanhamento dos estudantes e projetos em diferentes fases, mas também de diferentes programas que atendem às necessidades dos diferentes projetos tem-se revelado uma mais-valia, em resposta às necessidades da comunidade NOVA. O **NOVA Mentor Network** conta com 30 mentores de diferentes áreas do conhecimento, com competências diversas e complementares, dispostos a apoiar o desenvolvimento de novos negócios resultantes da produção de novo conhecimento.

Valorização económica da Propriedade Intelectual

De modo a prosseguir a estratégia da Universidade em servir a sociedade mediante a disseminação do conhecimento por intermédio de uma Investigação de excelência, orientada para a valorização social e económica do conhecimento, a NOVA estabelece e assegura um ecossistema de inovação favorável ao desenvolvimento de empresas, através de tecnologias desenvolvidas na Universidade e de iniciativas colaborativas que permitem a troca de experiências e a valorização da interação Universidade – Empresas – Sociedade Civil.

A gestão, proteção e valorização económica da Propriedade Intelectual constituem uma componente fundamental para prossecução da missão da Universidade. Seguindo as melhores práticas internacionais e após um período alargado de auscultação e consulta a vários especialistas e entidades internas e externas à Universidade, e da sua aprovação em Colégio de Diretores, foi colocado em vigor o **Regulamento de Propriedade Intelectual** (Regulamento nº 1104/2020, de 22/12). O atual Regulamento identifica, de forma objetiva, quais os sujeitos abrangidos pelas suas disposições, clarifica as circunstâncias em que a NOVA assumirá a titularidade dos direitos de PI e define os responsáveis pelos encargos com a proteção jurídica,

além de estabelecer os principais deveres dos inventores, criadores ou autores da Universidade. Regula, ainda, o processo de decisão, as formas de proteção e exploração dos direitos de propriedade intelectual, incluindo o incentivo a processos de licenciamento e criação de *spin-offs*, bem como a repartição de proveitos resultantes da valorização económica desses direitos, entre outras disposições necessárias à efetiva regulação da matéria em causa, omissas no anterior regulamento. Foi ainda elaborado o **Guia para a Propriedade Intelectual e Transferência de Conhecimento**, editado em 2021, de modo a informar e consciencializar a comunidade NOVA, para a importância da temática em questão e ferramentas colocadas à sua disposição, garantindo o alinhamento estratégico das políticas e procedimentos em vigor.

A NOVA dispõe do **Regulamento NOVA Spin-off** (Regulamento n.º 157/2018, de 14 de março), que define, delimita e disciplina o procedimento relativo ao reconhecimento de empresas *spin-off* criadas no âmbito do ecossistema de inovação e empreendedorismo da NOVA (selo NOVA *Spin-off*), bem como a respetiva obrigação colaborativa com a Universidade.

Colaboração com empresas e setores sociais | Desenvolvimento de projetos colaborativos

A NOVA tem-se afirmado como uma referência na criação de uma mudança de mentalidade e na formação contínua da próxima geração de empreendedores, com especial enfoque nas áreas da interdisciplinaridade, ao nível de estudantes e ao nível de diferentes áreas do conhecimento que são incluídas nos programas curriculares. Todos os anos, procura-se ir ao encontro daquilo que foram os comentários e *feedback* das edições anteriores, num processo de melhoria contínua e convergência para as expectativas dos participantes. Este reconhecimento é visível também no desenvolvimento de programas de promoção de empreendedorismo numa lógica de prestação de serviços para entidade externas, como o **NEST- Centro de inovação do Turismo de Portugal** (Programa *Mind the Tourism*) ou a **Sociedade Ponto Verde**.

Destaca-se ainda a integração na rede **Stage Two**, a maior competição pan-europeia de start-ups nascidas nas melhores universidades. É também a participação em vários projetos de capacitação Erasmus+, com partilha de boas práticas com vários parceiros europeus e o envolvimento de estudantes, docentes e investigadores das várias UO da NOVA.

A transferência do conhecimento produzido na NOVA e a interação com a indústria também é promovida pela coordenação e participação ativa nos **Laboratórios Colaborativos (CoLabs)**. Estes laboratórios visam o desenvolvimento de atividades de Investigação aplicada com a participação de instituições de ensino superior, empresas, centros de interface tecnológicos e outras entidades. Para além da coordenação/participação nos CoLabs, a NOVA participa e colabora em mais de 200 projetos de Investigação e inovação colaborativa com empresas e instituições não académicas.

Para efeitos de promoção do conhecimento e tecnologias desenvolvidas, a NOVA integra a **Plataforma Internacional IN-PART**. Através de um método de *matchmaking*, a IN-PART permite o envolvimento com indústrias de todos os setores em busca de uma vasta gama de oportunidades, desde a fase inicial à fase final de investigação, tecnologias, spin-outs e know-how para prestação de serviços. A NOVA foi a primeira Universidade portuguesa a integrar esta plataforma.

Como resultado desta estratégia e das diferentes iniciativas, a NOVA foi reconhecida em 2022 como a **Young Entrepreneurial University of the Year**, prestigiado prémio atribuído pela ACEEU – Accreditation for Entrepreneurial and Engaged Universities. A NOVA foi também reconhecida em 2022 pela Startup Portugal como a **Universidade portuguesa com mais estudantes/alumni empreendedores**, contabilizando um total de 268 fundadores de *start-ups*.

4.5. Internacionalização

O domínio da Internacionalização é tutelado pela vice-reitoria para a Ensino e Desenvolvimento Internacional.

A Comissão de Acompanhamento da Internacionalização (CAI) é o órgão consultivo do Reitor para as questões relacionadas com o domínio da Internacionalização da NOVA. Este órgão é presidido pelo Elemento da Equipa Reitoral Responsável por este domínio e inclui representantes de todas as UO, normalmente sub-diretores com o respetivo pelouro, sendo apoiado pela Divisão de Relações Internacionais, integrada na Direção de Apoio ao Ensino e Desenvolvimento Internacional dos Serviços da Reitoria.

A Internacionalização constitui-se como uma **orientação estratégica transversal** ao ensino, à investigação e à criação de valor, encontrando-se presente nos objetivos estratégicos da Universidade, nomeadamente pelo reforço da marca NOVA no mundo. Este objetivo é trabalhado através:

- da política de alianças com parceiros internacionais;
- da atração, retenção e promoção do melhor talento internacional nas suas várias vertentes, para o qual tem também contribuído o desenvolvimento do Programa Pré-Universitário SUPERNOVA, iniciado em 2018, no que respeita à captação de estudantes internacionais;
- do desenvolvimento de competências dos membros da Comunidade Académica contribuindo para um ambiente universitário mais internacional;
- da criação de um ensino com perfil internacional, com investigação colaborativa com instituições parceiras, e mobilidade de toda a comunidade científica;
- do reforço da marca NOVA no mundo através da política de alianças com parceiros internacionais;
- da facilitação do acesso de graduados aos mercados internacionais, reforçando o valor dos diplomas da NOVA.

Neste contexto, a NOVA centrou as suas ações preferencialmente em três eixos: o Atlântico Sul, englobando a América do Sul e a África Subsaariana, a Europa, e o Mediterrâneo. Assim, as principais realizações da NOVA nas geografias referidas, podem ser sinalizadas como:

Campus NOVA CAIRO (Mediterrâneo)

A NOVA desenvolveu um projeto pioneiro em Portugal, nomeadamente a abertura de um campus fora da UE, após a assinatura de um Memorando entre o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior da República Portuguesa e o Ministério do Ensino Superior e Investigação Científica da República Árabe do Egito. Após anos de negociação, a NOVA celebrou em outubro de 2021 um acordo com *The Knowledge Hub Universities*, garantindo o enquadramento legal desta iniciativa e, em particular, estabelecendo mecanismos de controle de qualidade na ministração de CE, cujos métodos de ensino e acreditação são idênticos ao dos ministrados em território nacional. A abertura do Campus da NOVA no Cairo em 2022 permitirá o reforço da marca da NOVA e o aumento da capacidade de atração de estudantes internacionais no Médio Oriente, África e Mediterrâneo.

Aliança de Universidades Europeias EUTOPIA

A partir de 2021 a NOVA participa de uma **Aliança de Universidades Europeias**, uma iniciativa da Comissão Europeia do ano 2017/18, que visa transformar o sistema do financiamento de IES na União. Neste momento há cerca de 500 Universidades europeias envolvidas em 50 Alianças (espera-se chegar a 60). A NOVA integrou a **EUTOPIA**, rede composta pelas seguintes IES: Vrije Universiteit Brussel; CY Cergy Paris Université; University of Gothenburg; University of Ljubljana; Pompeu Fabra University-Barcelona; University of Warwick, Babes-Bolyai, Ca' Foscari Venice, TU Dresden. Para além disso, esta aliança inclui quatro

parceiros globais, entre os quais a Universidade de Stellenbosch na República Sul-Africana (o que reforça a nossa relação com África para além dos PALOPS), e a Université Internationale de Rabat no Reino de Marrocos, o que reforça a nossa estratégia de ação no Mediterrâneo. A Aliança EUTOPIA é particularmente ativa no desenvolvimento de parcerias ao nível do ensino, estando vocacionada para desenvolver comunidades que se conectam entre os diferentes campus por via temática, tendo como objetivo, ente outros, o desenvolvimento de programas interdisciplinares entre as universidades parceiras.

A NOVA tem investido na implementação de várias políticas de fomento nas diferentes missões da instituição, nomeadamente:

- na criação da Comunidade NOVA no Mundo, como uma rede de *Alumni* e parceiros, visando alargar o leque de colaborações com parceiros empresariais e outras organizações;
- na inserção e participação da NOVA em redes académicas estratégicas internacionais e nacionais;
- identificação de fontes de financiamento que permitam desenvolver o ensino, a investigação e a interação social com impacto internacional;
- no apoio financeiro a programas de mobilidade e de intercâmbio, a atividades de investigação, a ações de comunicação e promoção e à digitalização da NOVA;
- no investimento na comunicação, marketing e recrutamento, desenvolvimento de websites, comunicação de atividades com impacto internacional;
- no desenvolvimento de *Study Trips* multidisciplinares.

A Internacionalização no Ensino

Para além de uma ampla oferta de CE (licenciaturas, mestrados e doutoramentos) em língua portuguesa, o que a torna numa instituição acolhedora a estudantes provenientes dos países de língua oficial portuguesa, e também de outros estrangeiros fluentes em português, NOVA dispõe de um número considerável de **CE e UC lecionadas em inglês**, sendo por isso uma instituição de referência para estudantes de outras nacionalidades.

Todas as iniciativas de desenvolvimento estratégico internacional da NOVA contribuem para aumentar a colaboração e cooperação entre as diferentes UO. A aposta da NOVA na Internacionalização do ensino é realizada a vários níveis. Nas Licenciaturas através de mecanismos de intercâmbio bem estabelecidos (Erasmus e outros), programas de *study abroad* como o desenvolvido com a FLAD, ou duplos graus como o CE de Português e Negócios, para além de uma política ativa de recrutamento de talento ao abrigo do Estatuto de Estudante Internacional, e de um sistemático aumento na oferta de CE em língua inglesa. Também há um sistema de incentivos aos programas de Mestrado e Doutoramento em associação internacional e mediante a celebração de **acordos de dupla titulação** e de **cotutela** com instituições internacionais, para além do desenvolvimento de comunidades na aliança de universidades europeias EUTOPIA que conectam CE temáticos através das suas diferentes IES.

A NOVA tem como estratégia, conferir aos seus estudantes, docentes, investigadores e colaboradores não docentes um perfil internacional que lhes permita enfrentar com sucesso os desafios inerentes às suas atividades, participar de networks institucionalmente importantes para a NOVA, bem como aumentar a sua satisfação profissional e pessoal.

A Internacionalização na Investigação e Criação de Valor

A Internacionalização da Investigação é feita através da **participação e coordenação de projetos internacionais**, na integração em redes internacionais de Investigação cientificamente reconhecidas, na publicação de artigos científicos em parceria com outras UI&D de reconhecido mérito internacional e mediante a captação de financiamento internacional para os projetos de I&D.

Os projetos internacionais da NOVA têm primado pela colaboração intercultural e pela interdisciplinaridade, envolvendo as UO, nomeadamente docentes e investigadores, e contribuindo para o desenvolvimento da marca NOVA no Mundo. Estes projetos permitem desenvolver soluções que contribuirão, por exemplo, para a concretização dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, tal como é o caso do projeto OpenPass4Climate cuja ação consiste na produção de atividades eco pedagógicas acessíveis a todos os estudantes europeus, promovendo uma consciencialização ambiental.

Mobilidades, Redes e Alianças Europeias

As **mobilidades internacionais** da NOVA assentam em iniciativas institucionais, levadas a cabo em coordenação entre a Reitoria e as UO. Ao longo dos anos a NOVA foi construindo e expandindo a sua rede de contactos e atualmente conta com mais de 2.000 parceiros internacionais, e integra programas de mobilidade internacional, designadamente, o Programa *Erasmus+* Europa, *Erasmus+* ICM, Ações Integradas do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP), Bolsas Santander Luso-Brasileiras e Ibero-Americanas, Bolsas AULP, Programa SIPN da FLAD, e bolsas *Fullbright*.

A NOVA integra ainda diversas **redes europeias** como a YERUN, uma rede que junta jovens universidades europeias centradas em investigação, a UNICA, uma rede de universidades localizadas em capitais europeias, EUA, a associação de universidades europeias, a AULP, que reúne universidades de língua portuguesa, a CESAER, que agrega as principais universidades em ciência e tecnologia. Algumas destas redes têm um peso muito relevante junto das autoridades regulatórias em Bruxelas, nomeadamente a CESAER, a EUA e a YERUN.

A NOVA integra consórcios internacionais em inúmeros projetos financiados pelo Programa Erasmus+: projetos de capacitação do ensino superior, ações Jean Monnet e parcerias de cooperação.

4.6. Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade

Inserida em quatro municípios da região de Lisboa (Lisboa, Almada, Oeiras e Cascais), a NOVA, como Universidade global e cívica, tem como prioridade estratégica contribuir ativamente para o desenvolvimento social e económico do País, através do envolvimento em diversas iniciativas, no plano nacional e internacional.

A NOVA desenvolve uma estratégia de abertura ao ecossistema cultural da cidade, consolidando a articulação entre o conhecimento produzido pela investigação e o sector cultural através de mecanismos de incentivos à colaboração na programação e divulgação de atividades culturais e através da promoção concertada de formas de incentivo à participação da Comunidade universitária na vida cultural da cidade, promovendo a intensificação do diálogo entre a Universidade e a comunidade.

Integrado na Visão da NOVA – a de ser uma Universidade cívica, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, da cultura e da economia da região da Grande Lisboa – o **Programa Living@NOVA**, definido no PE, tem a missão de tornar os *Campi* da NOVA não só em espaços de partilha de conhecimentos, mas

também locais que promovam a criação de condições facilitadoras para a prática desportiva, apoiando os estudantes atletas e promovendo a atividade física, o lazer e um estilo de vida mais saudável. Pretende-se que os *campi* da NOVA sejam abertos, funcionais, mas também aprazíveis, onde pessoas dentro e fora da Comunidade da NOVA possam interagir entre si e participar em atividades culturais, desportivas e solidárias, tornando a vida universitária mais completa e enriquecedora. Este pressuposto consubstancia-se na iniciativa **NOVA Campi 21**. A NOVA é uma universidade cada vez mais aberta à sociedade, sem fronteiras internas e externas, ou seja, implica um novo enquadramento urbanístico e social de cada um dos campi, sem barreiras visíveis, aberto aos residentes e servindo de plataforma para iniciativas de empresas. Os *Campi* deverão estar cada vez mais interligados de modo a promover a interdisciplinaridade, inovação e incubação, contribuindo para o desenvolvimento social, económico e urbanístico dos municípios onde a NOVA vive e atua.

Perante a missão de criação de valor e impacto, e face aos significativos desafios nos campos sociais e territoriais, a NOVA considerou a necessidade de constituir uma **Pró-Reitoria para a Inovação Socio-Territorial**, com o objetivo de reforçar a responsabilidade e a ação da NOVA na promoção da sustentabilidade, da inovação e do dinamismo colaborativo nos domínios socio-territoriais, desenvolvendo e apoiando ações inovadoras com impactos sinérgicos internos e externos, e contribuindo para um desenvolvimento mais coeso, integrado e sustentável da comunidade académica e da sociedade.

Neste sentido, encontram-se definidos os seguintes objetivos:

- Potenciar os recursos existentes na NOVA para desenvolver e fomentar conhecimento, e sua aplicabilidade, em estruturas e processos de Inovação Socio-Territorial. As ações prospetivas de inovação social e territorial sendo refletivas nas atividades científicas e pedagógicas, bem como nos múltiplos Campi da NOVA.
- Fomentar impactos demonstrativos e transformadores na sociedade e nos territórios onde a NOVA existe e opera, por meio de projetos inovadores bem como através da formação, qualificação e partilha de conhecimento entre os agentes socio-territoriais; assim contribuindo para um desenvolvimento societal mais integrado e sustentável.
- Articulação em redes colaborativas da NOVA e das suas diversas UO com diversas instituições da sociedade e economia (autarquias, entidades associativas, agentes sociais e económicos)

No âmbito das estratégias de inovação socio-territorial, encontram-se já em atividade redes colaborativas com parceiros sociais – designadamente nos campos do fomento do alojamento estudantil acessível, bem como nos campos da qualificação dos sistemas alimentares e dos *campi*. Estão ainda em preparação protocolos com diversas entidades autárquicas (Câmaras Municipais de Lisboa, Oeiras, Almada e Cascais), e com outras instituições sociais, como a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e a Estrutura Portugal Inovação Social. Neste âmbito, está em desenvolvimento um mapeamento prospetivo das redes colaborativas e respetivos parceiros.

A colaboração da NOVA com a comunidade realiza-se, sobretudo, através de duas dimensões: a interação **no âmbito dos diversos domínios** com a sociedade/exterior; e a **atividade cultural, desportiva e artística**, envolvendo a comunidade.

A Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade no Ensino-Aprendizagem

No âmbito do Ensino-Aprendizagem, a colaboração interinstitucional é assegurada através da oferta formativa que integra CE conjuntos entre as UO e em associação com outras Instituições de Ensino Superior nacionais e internacionais, proporcionando aos estudantes uma formação transversal e multidisciplinar. Ainda no âmbito deste domínio incluem-se as atividades de formação contínua, de valorização e de aplicação do conhecimento, nomeadamente através da realização de estudos e projetos inovadores, ou a consultoria, ou ainda as atividades de prestação de serviços que permitem contribuir para a resolução de problemas concretos das

empresas. Estas atividades permitem aos estudantes que nelas participam uma transição mais fácil para a vida ativa e uma melhor inserção no mercado de trabalho.

Ainda neste domínio, a colaboração com a comunidade assenta na base nos protocolos estabelecidos para a realização de estágios, bem como na participação na realização de trabalhos académicos ou desafios colocados aos estudantes. As UO colocam um enfoque muito particular no que respeita aos *Alumni*, promovendo um conjunto de ações que visam o “*networking*”, o *mentoring* de estudantes, o *fundraising* e o mecenato.

❖ Plataforma TOHO

Ainda no âmbito do ensino e para fazer face à ausência de formação e inovação em Portugal na área da Hospitalidade e do Turismo com a dimensão de internacionalização adequada e com a abordagem interdisciplinar que é requerida, foi criada a **Plataforma TOHO**.

Sediada na Reitoria, é composta por um Vice-Reitor e um dirigente que garantem a coordenação de todas as oportunidades interdisciplinares de projetos ligados ao setor, de natureza pontual ou periódica, científica e experimental, através de laboratórios colaborativos, academias ou projetos de inovação (<https://www.turismo.unl.pt/sobre-nos/>). A estrutura contempla ainda uma Comissão Executiva criada para apoiar o órgão de gestão na tomada de decisões estratégicas da plataforma de Turismo & Hospitalidade, e é constituída pela equipa de gestão e por um representante de cada faculdade que faça parte desta plataforma, nomeado pela direção de cada UO.

Esta plataforma agrega as diversas áreas de saber existentes na NOVA – da gestão, aos dados e à informática, passando pela saúde, pela cultura e pelas artes – para criar e difundir conhecimento e promover a inovação sobre hospitalidade, nas suas diversas aceções. Alguns dos projetos em que a TOHO se encontra envolvida contemplam nomeadamente: i) condução de projetos de inovação com empresas e outras entidades ligadas ao turismo & hospitalidade; ii) participação da NOVA no consórcio “*Tourism International Academy*”, envolvendo o Turismo de Portugal, a ESHTe e a Universidade Aberta; iii) envolvimento na construção de um Laboratório Colaborativo centrado em Inovação Gastronómica, que conta com a participação da Câmara Municipal de Oeiras e outras organizações de todo o país.

A Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade na Investigação

No domínio da I&D, a NOVA acolhe 19 **UI&D** em parceria com outras instituições nacionais, e participa em diversos projetos de Investigação nacionais e internacionais com forte impacto na sociedade.

A NOVA abraçou a iniciativa governamental de criar **Laboratórios Colaborativos (CoLABs)**, estruturas que unem empresas, universidades, centros tecnológicos e outras organizações com vista a implementar agendas de investigação e inovação alinhadas com as exigências do mercado e da sociedade, promovendo a criação de empregos altamente qualificados. Através das UO, a NOVA participa atualmente em 12 CoLABs, tendo coordenado a candidatura de quatro deles (*InnovPlantProtect*; *VoH CoLAB*, *TRIALS* e *InnovGastronomy*). Adicionalmente, o AlmaScience está sediado no Madan Parque/Campus da Caparica, mantendo uma relação muito próxima com os grupos de investigação das áreas de eletrónica, biomédica e materiais. Estes CoLABs já empregam centenas de pessoas altamente qualificadas (conforme demonstrado nos relatórios de acompanhamento da ANI) e trabalham ativamente para encontrar soluções práticas, inovadoras e sustentáveis em áreas técnicas tão diversas como o setor agro-alimentar, a cibersegurança, a saúde, o turismo, a

sustentabilidade ou bio-refinarias, assim como para fomentar a transferência de conhecimento para a sociedade, aproximando os meios académico e industrial. Esta é uma forma evidente de cooperação com agentes externos no desenho e implementação de agendas de investigação e inovação colaborativas, orientadas para a resolução dos desafios mais prementes da sociedade, alinhados com as principais necessidades do mercado

As UO e as UI&D contribuem igualmente neste domínio através da **prestação de serviços ao exterior**, da realização de eventos científicos que contam com a participação da comunidade nacional e internacional, como workshops, conferências, jornadas, debates, feiras, entre outros.

❖ **Plataforma NOVASAÚDE**

Fruto das sinergias dos recursos na área da saúde, que resultam da investigação colaborativa e interdisciplinar entre as UO com parceiros da ciência, indústria e sociedade, foi criada a **Plataforma NOVASAÚDE**.

Sediada na Reitoria, é composta por um Pró-Reitor e um dirigente que garantem a coordenação das atividades desenvolvidas.

Esta plataforma visa contribuir, significativamente, para a melhoria e o bem-estar da comunidade, por intermédio da produção científica, da difusão de conhecimento e da implementação de soluções inovadoras.

A Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade na Criação de Valor

A NOVA, através das suas UO, tem estabelecido, ao longo dos anos, centenas de acordos, protocolos, parcerias e contratos diversos com empresas e instituições não-académicas, no âmbito da sua Terceira Missão, incluindo contratos de prestação de serviços, contratos de I&D, protocolos de colaboração, acordos de confidencialidade e acordos de transferência de materiais. Através da oferta de soluções especializadas para empresas e outras instituições, baseadas no conhecimento e na experiência adquiridos pelos seus docentes e investigadores, este tipo de serviço é, também, uma forma de transferência de conhecimento e tecnologia da Universidade para o setor empresarial contribuindo, assim, para o desenvolvimento económico e social do país. Salientam-se ainda diversas parcerias com instituições de saúde, incluindo hospitais, fundações e outro tipo de organizações.

No âmbito da promoção do Empreendedorismo, destacam-se:

- A integração na rede de Ignition Partners da Portugal Ventures, constituída por incubadoras, aceleradoras, universidades, polos tecnológicos, associações e clusters, que dão apoio aos empreendedores e os orientam na preparação e qualificação dos projetos.
- Protocolos celebrados com sociedades gestoras de fundos de capital de risco: além da Portugal Ventures, a NOVA tem parcerias com três empresas de capital de risco nacionais, a Armilar Ventures Partners, a Indico Capital Partners e a Bionova Capital, que participam nos programas de empreendedorismo desenvolvidos na Universidade e fazem *scouting* ativo das oportunidades que surgem no ecossistema de empreendedorismo da NOVA, apoiando estudantes e investigadores através de investimentos nas fases iniciais das start-ups.

- Espaços de incubação, como o Madan Parque na Caparica (FCT NOVA) ou o Nova SBE Haddad Entrepreneurship Institute em Carcavelos, que acolhem e apoiam empresas inovadoras, potenciando o seu desenvolvimento.
- A NOVA Mentor Network, rede de mentores da NOVA constituída por especialistas internos e externos à Universidade, que se disponibilizam para partilhar o seu conhecimento e experiência com estudantes e investigadores que pretendem desenvolver projetos empreendedores. Estes mentores ajudam a definir estratégias de negócio adequadas, a estabelecer pontes com potenciais parceiros, clientes ou investidores, facilitando o acesso a recursos essenciais, acrescentando valor e melhorando as condições para o sucesso do projeto ou ideia de negócio.

A Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade na Internacionalização

A participação na Aliança **EUTOPIA** tem permitido alavancar o posicionamento da NOVA no estabelecimento de parcerias com outras universidades europeias ou globais. Interessa também referir que, através da participação na EUTOPIA, a NOVA estreitou relações com Marrocos através da Universidade Internacional de Rabat Esta IES é agora uma das parcerias estratégicas da NOVA, com diversas iniciativas de colaboração em curso. Ainda no contexto da EUTOPIA, a NOVA tem um parceiro global estratégico que é a Universidade de Stellenbosch na África do Sul. A proximidade desta Universidade a Angola e a Moçambique cria uma oportunidade muito interessante de desenvolvimento de uma parceria mais próxima.

A proximidade física e cultural de Portugal com o Mediterrâneo e o Norte de África tornam esta região um mercado relevante a explorar em termos de recrutamento de estudantes e colaboração institucional. Nos últimos anos, a NOVA desenvolveu colaborações com várias IES da região, incluindo intercâmbios internacionais e projetos de capacitação no campo do Desenvolvimento Institucional. como p. ex.:

INSITES, um projeto que envolve 17 parceiros de Marrocos e da União Europeia e cujo objetivo foi melhorar a institucionalização e o desenvolvimento da Transferência de Tecnologia, Inovação e Valorização do Conhecimento no contexto marroquino.

SIGMA rail, é um projeto de capacitação que junta 14 instituições da Europa e do Magrebe para o desenvolvimento de ações no âmbito da modernização da indústria ferroviária.

A região do Atlântico Sul, incluindo África e América Latina, também faz parte da estratégia de internacionalização da NOVA, uma vez que a língua portuguesa é a mais falada abaixo do equador, sendo falada em ambos os lados do Atlântico. A NOVA tem várias atividades de colaboração com instituições de ensino superior em todos os PLOP, bem como com outros países da América Latina. Interessa salientar a participação da NOVA na AULP, que organiza várias iniciativas com o objetivo de aumentar a colaboração entre as universidades desses países.

UDI-Africa, projeto que promoveu a capacitação de quatro Universidades em Angola e Moçambique, e contribuiu para uma melhor resposta das mesmas aos desafios sociais e económicos das regiões onde operam, promovendo o desenvolvimento local de forma sustentável e inclusiva.

FORINT, projeto de capacitação que juntou parceiros de Cuba, do Panamá e da Europa, para apoiar o processo de internacionalização de universidades cubanas e panamianas.

CROSSWAYS, programa Erasmus Mundus desenvolvido para proporcionar aos estudantes uma ampla compreensão das Artes e das competências necessárias à sua vida profissional, contando com a participação de 12 universidades dos continentes americano e europeu.

A NOVA tem ainda parcerias estratégicas com diversas universidades africanas e brasileiras. A Universidade de São Paulo é uma universidade com a qual a NOVA tem inúmeras ações de colaboração, tendo sido assinado um acordo para reforçar a parceria. Um processo semelhante está a decorrer com a Universidade de Cabo Verde.

Como eixo principal da ação de cooperação, a NOVA definiu duas parcerias estratégicas, com uma universidade brasileira e uma africana. A universidade brasileira é a Universidade de São Paulo com a qual a NOVA tem inúmeras ações de colaboração e recentemente estabeleceu um acordo de cooperação estratégica para reforçar a parceria, estabelecendo uma conferência conjunta anual sobre temas interdisciplinares, cuja primeira edição ocorreu já em setembro de 2023. Um processo similar de identificação de áreas de trabalho está a decorrer com a Universidade de Cabo Verde.

Há vários outros exemplos da abrangência global de projetos em consórcio em que a NOVA participa:

Universities Portugal, um consórcio de Universidades Portuguesas com o objetivo comum de promover o Ensino Superior Português;

CABCIN, um projeto com universidades Europeias e Indianas, cujo objetivo foi a melhoria da qualidade do ensino das Instituições de Ensino Superior na Índia.

LEAD 2, cujo objetivo é o fortalecimento da capacidade das instituições de ensino superior em governança e liderança académica na China.

LAB-MOVIE, que pretende transferir as melhores práticas dos Observatórios Europeus de Mercado de Trabalho para as Universidades Vietnamitas.

SQUARE projeto que visa melhorar a qualidade e relevância da 3.^a missão nas Universidades da Geórgia.

No domínio cultural, desportivo e artístico, os SASNOVA, assim como as UO desempenham um papel fundamental na promoção deste tipo de atividades.

No âmbito da missão cultural da NOVA e do desenvolvimento do Programa Nova Cultura, estão ativos ou a ser desenvolvidos protocolos de cooperação com instituições culturais da Grande Lisboa (EAMCN, Orquestra Metropolitana, Ar.Co, Galeria de Arte Urbana, EGEAC), bem como com os pelouros da Cultura dos Municípios em que a Nova está presente.

Em 2022 foi criada a **Pró-Reitoria para a Cultura**, com a missão de implementar, em colaboração e articulação entre todas as UO, o programa NOVA CULTURA, que tira partido da relação territorial da NOVA com os quatro Municípios em que está implantada.

5.

NOVA SIMAQ:

Áreas Suporte

5.1. Recursos Humanos

Com a passagem a fundação pública, vigora na NOVA um regime dual pelo que algumas áreas relativas à gestão do pessoal são regidas pela legislação laboral do exercício de funções públicas e outras pela legislação laboral de direito privado. As contratações são geridas e abertos os concursos de acordo com o orçamentado. Com vista a atrair o melhor talento nacional e internacional de docentes, investigadores e não docentes, a NOVA tem estabelecidos e divulgados procedimentos claros e transparentes para o processo de recrutamento e revisto os seus regulamentos, permitindo uma gestão eficaz dos recursos humanos.

A **política de Recursos Humanos** (RH) da Universidade encontra-se estipulada no PE, aprovado pelo Conselho Geral e no Programa de Ação do Reitor para o mandato 2021-2025.

Em linha com estes princípios estratégicos foi aprovado, em cada UO, um plano de RH para o período de 2021-2025, o qual consubstancia uma política geral de rejuvenescimento do corpo docente e de contratação de RH que sustente as estratégias de ensino, de investigação e de internacionalização. Quanto a esta última, importa referir que, de forma a reforçar o recrutamento a nível internacional, foram aprovados os seguintes requisitos no âmbito dos procedimentos de recrutamento de docentes e investigadores: publicação do edital em língua inglesa, integração de professores ou investigadores de universidades estrangeiras nos respetivos júris, não exigência da língua portuguesa nos critérios de admissão, exceto quando isso seja absolutamente relevante, publicação do anúncio em meio de comunicação internacional e forte peso da excelência da investigação nos critérios de seleção.

5.1.1. Docentes

O levantamento de necessidades de recrutamento de docentes é feito anualmente e tem em conta diversos aspetos relacionados com o planeamento do ano letivo, os CE em funcionamento e os novos CE. O processo de recrutamento e seleção de docentes encontra-se em conformidade com o previsto no **Estatuto da Carreira Docente Universitária** (ECDU), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 448/79, de 13 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 205/2009, de 31 de agosto, bem como na regulamentação interna.

Neste contexto, o **recrutamento dos docentes**, alinhado com o previsto no Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU), é regido por três instrumentos elementares:

- o **Regulamento dos Concursos da Carreira Docente Universitária** (Despacho n.º 3012/2015, de 24/03);
- o **Regulamento relativo às carreiras, ao recrutamento e aos contratos de trabalho dos docentes em regime de direito privado** (Despacho n.º 8522/2021, de 27/08, retificado pela Declaração de Retificação n.º 854/2021, de 30/11 e pelo Despacho n.º 10293/2021, de 21/10); e
- o **Regulamento dos Docentes Especialmente Contratados** (Regulamento n.º 686/2010, de 16/08), sem prejuízo de demais legislação existente nas Unidades Orgânicas.

O sistema de **avaliação de desempenho dos docentes** de carreira e dos docentes contratados da NOVA tem como finalidade a avaliação dos docentes em função do mérito e a melhoria da Qualidade da atividade prestada, em conformidade com os Estatutos da Universidade. Este sistema encontra-se regulamentado pelo **Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Docentes e Alteração do Posicionamento Remuneratório da Universidade NOVA** (Regulamento n.º 684/2010, de 16/08, alterado pelo Despacho

n.º 8139/2021, de 17/08, e pelo Despacho n.º 2459/2022, de 24/22) e por regulamentação própria das UO. A avaliação de desempenho dos docentes ocorre com uma periodicidade trienal e tem subjacente as seguintes funções gerais do docente previstas no ECDU: Docência; Investigação científica, desenvolvimento e inovação; Tarefas administrativas e de gestão académica; Extensão universitária, divulgação científica e prestação de serviços à comunidade.

A instituição de prémios de produtividade ou de reconhecimento de mérito é concretizada através da seguinte regulamentação:

- **Regulamento relativo às remunerações adicionais de docentes e investigadores da NOVA** ((Regulamento n.º 879/2019, de 28/10, alterado pelo Despacho n.º 8179/2021, de 18/08);
- **Regulamento do Prémio de Inovação Pedagógica** (Regulamento n.º 129/2021, de 09/02)

Tendo em vista regulamentar a mobilidade de pessoal docente entre diferentes UO bem como determinar o respetivo regime de prestação de serviço, foi aprovado o **Regulamento de prestação de serviço docente entre unidades orgânicas da NOVA** (Regulamento n.º 207/2018, de 2018, alterado pelo Despacho n.º 12103/2019, de 17/12).

O exercício da profissão docente no Ensino Superior exige muito mais do que o simples domínio dos conteúdos científicos, envolvendo um conjunto de competências, genericamente designadas por Competências Pedagógicas. Visando contribuir para o **Desenvolvimento Profissional dos Docentes** e integrado, juntamente com a NOVA Edu_Digital e com a NOVA Escola Doutoral, a Nova Inovação Pedagógica promove a formação pedagógica dos docentes da universidade. Esta vertente da NOVA Forma oferece um Curso de Formação Pedagógica de docentes, em formato a distância, um programa de inter-observação e de troca de experiências pedagógicas, destinado a todos os docentes da NOVA e um repositório de recursos pedagógicos, designado por NOVA Teach. É ainda oferecido apoio aos docentes das UO, na elaboração de conteúdos pedagógicos com suporte tecnológico e visando uma aprendizagem apoiada em tecnologia (Technology Enhanced Learning). A partilha das boas práticas é reforçada através da criação de fóruns próprios que pretendem promover essa partilha. Oferece ainda aos Supervisores dos Doutoramentos, e no âmbito da Escola Doutoral, um curso sobre competências de Supervisão.

Visa-se, pois, oferecer aos docentes um conjunto de ferramentas pedagógicas, em formatos diversificados, no sentido de lhes conferir competências pedagógicas, como a capacidade de adequar os conteúdos científicos a públicos-alvo cada vez menos homogêneos, de usar tecnologias educacionais, de utilizar novas formas de interação pedagógica e de avaliação das aprendizagens.

5.1.2. Investigadores

O **recrutamento** e o regime de carreiras próprias dos investigadores encontram-se definidos no Regulamento Relativo às Carreiras, ao **Recrutamento e aos contratos de trabalho de investigadores em regime de contrato de trabalho da Universidade Nova de Lisboa** (Regulamento n.º 393/2018, de 28/06, alterado pelo Despacho n.º 6510/2019, de 18/07)), em conformidade com o previsto no Estatuto da Carreira de Investigação Científica (Decreto-Lei n.º 124/1999, de 20 de abril).

A **avaliação de desempenho** encontra-se definida no **Regulamento da Avaliação do Desempenho e Alteração do Posicionamento Remuneratório dos Investigadores da Universidade Nova de Lisboa** (Despacho n.º 6757/2023, de 23/06) e por regulamentação própria das UO. Este regulamento incorpora as mais recentes orientações da Comissão Europeia, que a NOVA subscreveu através da participação na CoARA e que preveem que a avaliação da atividade de investigação científica deve permitir a

aferição do impacto para além das métricas de bibliometria. À semelhança do que ocorre no âmbito da avaliação de desempenho dos Docentes, a mesma tem uma periodicidade trienal e incide sobre as seguintes áreas: Investigação científica, desenvolvimento e inovação; Docência; Tarefas administrativas e de gestão académica e Extensão universitária, divulgação científica e prestação de serviços à comunidade.

A instituição de prémios de produtividade é concretizada através da seguinte regulamentação:

- **Regulamento relativo às remunerações adicionais de docentes e investigadores da NOVA** ((Regulamento n.º 879/2019, de 28/10, alterado pelo Despacho n.º 8179/2021, de 18/08);

No que respeita ao **Desenvolvimento Profissional dos investigadores**, e para além da formação disponibilizada através da NOVA Escola Doutoral, existem estruturas de apoio centralizadas (nos Serviços da Reitoria) e descentralizadas (nas respetivas UO). Os serviços da Reitoria incluem a Direção de Apoio à Investigação e Inovação (DAII), que exerce as suas atribuições no âmbito da promoção das atividades de I&D e inovação, incluindo a captação de financiamento, apoio à definição de política e estratégia científica, a gestão de projetos de investigação e inovação, a gestão de informação científica e o fomento da inovação e empreendedorismo.

Por sua vez, todas as UO têm gabinetes de apoio à investigação, com os quais a DAII exerce a sua atividade em estreita articulação, definindo procedimentos transversais à Universidade sempre que necessário e aplicável. Há que salientar o apoio *pre-award* a grandes candidaturas, como as *Teaming for Excellence* ou as ERC, e o apoio *post-award* a projetos que envolvem mais que uma UO. Ao que se acrescenta ainda a capacitação sistemática de investigadores nas novas métricas de impacto europeias, nas ERC e em empreendedorismo e translação de resultados da investigação.

Os gabinetes das UO garantem a proximidade necessária aos docentes e investigadores, apoiando a gestão de projetos científicos no decorrer do seu ciclo, desde o apoio a candidaturas a financiamentos competitivos ao planeamento, desenvolvimento e comunicação científica. O apoio ao recrutamento e gestão de carreira passa também por estes gabinetes, em articulação com os respetivos serviços de Recursos Humanos. Todas as UO dispõem, ainda, de Serviços Académicos que prestam apoio direto a docentes e investigadores.

5.1.3. Não Docentes

As necessidades de recrutamento são identificadas pelos coordenadores das Divisões/Gabinetes e são depois aprovadas pelo Diretor do Serviço e pelo Reitor (Serviços Reitoria, SASNOVA/Reitoria), ou pelo Diretor da UO e pelo Reitor (Serviços da UO).

O **recrutamento** dos colaboradores não docentes, atualmente encontra-se abrangido pelo:

- **Regulamento relativo às carreiras, ao recrutamento e aos contratos de trabalho de pessoal não docente e não investigador em regime de contrato de trabalho da Universidade Nova de Lisboa** (Regulamento n.º 577/2017, de 31 de outubro); e
- **Regulamento dos Dirigentes da Universidade NOVA de Lisboa** (Regulamento n.º 578/2017, de 31 de outubro) estabelece os níveis de cargos dirigentes, respetivas funções, competências, formas de recrutamento e seleção, regime do contrato e estatuto remuneratório.

A **avaliação de desempenho** dos colaboradores em regime de direito público rege-se pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro alterada pelas Leis n.ºs 55-A/2010, de 31 de dezembro, e 66-B/2012, de 31 de dezembro, no que respeita à avaliação do desempenho dos dirigentes (SIADAP 2) e dos restantes

trabalhadores (SIADAP 3). Quer na Reitoria, quer em cada UO, existe um Conselho Coordenador da Avaliação (CCA) que, entre outras, tem como competências o estabelecimento de diretrizes para uma aplicação objetiva do SIADAP, tal como previsto no seu regulamento.

A avaliação de desempenho dos colaboradores com contratos de direito privado encontra-se definida no **Regulamento de Avaliação do Desempenho de Trabalhadores Não Docentes e Não Investigadores em Regime de Contrato de Trabalho e dos Titulares dos Cargos de Direção Intermédia ao abrigo do Código do Trabalho da Universidade Nova de Lisboa** (Regulamento n.º 694/2020, de 21 de agosto). A vigência dos regulamentos referentes aos trabalhadores não docentes e não investigadores e dos titulares dos cargos de direção intermédia em regime de direito privado acarreta a necessidade de criação de um quadro que regule os efeitos da avaliação de desempenho destes trabalhadores. Assim, foi publicado o **Regulamento sobre os Efeitos da Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores Integrados nas Carreiras do Pessoal Não Docente e Não Investigador em Regime de Contrato de Trabalho e dos Titulares de Cargos de Direção Intermédia ao Abrigo do Código do Trabalho da Universidade Nova de Lisboa** (Despacho n.º 5753/2022, de 11 maio).

Em ambas as situações, a avaliação é trienal para os Titulares dos Cargos de Direção Intermédia e bienal para os restantes trabalhadores. Ambos os regimes de avaliação de desempenho têm em conta um modelo de avaliação por objetivos e competências, promovendo a valorização profissional, o reconhecimento do mérito e a melhoria contínua da atividade desenvolvida.

Com vista ao **desenvolvimento pessoal e profissional** dos colaboradores não docentes, é feito anualmente o diagnóstico das necessidades de formação, sendo elaborado um plano de formação anual, tendo em conta as necessidades identificadas em sede de avaliação de desempenho, bem como a necessidade de reforçar competências que se justifiquem em função da estratégia da Universidade.

Alinhado com esta estratégia, a NOVA promove junto dos seus colaboradores, através dos processos de mobilidade internacional, a frequência de ações de formação especializada num ambiente internacional, com recurso a bolsas *Staff Erasmus +*.

Após a realização da ação de formação, o formando realiza um relatório. Anualmente, o responsável do serviço procede à execução do relatório das ações de formação em que participaram os colaboradores do serviço, com vista a reportar as ações desenvolvidas e o balanço dos resultados obtidos na atividade formativa (impacto desta no serviço).

5.1.4. Promoção do bem-estar

As políticas de bem-estar vigentes são dirigidas a toda a Comunidade da NOVA, abrangendo docentes, investigadores, pessoal não docente e estudantes.

O **Programa Living@NOVA**, visa promover a qualidade de vida e bem-estar nos campi da NOVA, tornando-os em espaços de partilha, abertos, funcionais e aprazíveis, onde pessoas dentro e fora da Comunidade da NOVA interagem entre si e participam em atividades culturais, desportivas e solidárias. Destacam-se as seguintes iniciativas:

- **Atividades desportivas e de lazer:** são disponibilizadas aulas em modo online presencial, em ambiente de estúdio e ao ar livre, que vão desde Yoga e Pilates até ao Surf e Padel, passando pelo Tango e caminhadas. É ainda de referir que a NOVA desenvolveu protocolos com redes de ginásios, oferecendo condições exclusivas para os colaboradores da NOVA.

- **Cultura:** a NOVA apoia um conjunto de iniciativas que contribuem para a sua riqueza cultural. Entre outras atividades, destacam-se a NOVA Walks, passeios culturais temáticos por Lisboa, guiados por uma investigadora Doutorada em História; a organização de exposições no âmbito da parceria com o Museu Nacional de Arte Contemporânea, bem como o apoio às atividades culturais desenvolvidas nas UO.
- **Apoio à Infância:** em 2021 foi criado o Gabinete de Apoio à Infância, promovendo o acesso a infantários para o staff e estudantes da NOVA. Em setembro de 2021, os SASNOVA assumiram a gestão do Centro Educativo Pré-escolar (CEPE) no Campus da Caparica, destinado a toda a comunidade NOVA. No ano letivo 2021/2022, o CEPE teve 34 inscrições (10 em berçário, 9 em creche e 15 em Jardim de Infância). Durante o período de férias escolares são organizados Ateliers de Férias, com atividades infantis para os filhos de toda a Comunidade da NOVA.
- **Saúde:** a NOVA dispõe de um protocolo com diversas clínicas e uma seguradora, possibilitando o acesso a cuidados de saúde em condições especiais e com vantagens exclusivas para o pessoal docente e investigador.
- **Desenvolvimento humano:** por último, o SASNOVA promove o desenvolvimento humano através do acesso a experiências de voluntariado enriquecedoras que contribuem para o desenvolvimento de uma maior consciência social e de comunidade e, também, desenvolvimento de competências pessoais e sociais.

5.2. Recursos Materiais e Serviços de Apoio

Os **Serviços de Apoio** desempenham um papel fulcral na disponibilização dos recursos de suporte não só à aprendizagem, potenciando o desenvolvimento adequado dos estudantes, mas também às demais atividades desenvolvidas. Os Serviços de Apoio estão igualmente dimensionados às diferentes realidades de cada UO e encontram-se identificados nos *websites* da NOVA e das UO.

Os **Serviços de Apoio** à aprendizagem e às atividades incluem: suporte administrativo ao percurso educativo do estudante, desde a sua inscrição à emissão do diploma de graduação; informação e documentação (contando os estudantes com bibliotecas e um conjunto variado de serviços/equipamentos e ferramentas); gestão de eventos; gestão de espaços para as atividades letivas e de apoio às mesmas (salas de aula; anfiteatros; auditórios; salas para conferências; espaços e salas de estudo; laboratórios de informática; laboratórios de investigação; espaços de lazer e de convívio); infraestruturas físicas e equipamentos (cantinas e bares; manutenção e segurança; limpeza e resíduos); e sistemas de informação e recursos informáticos (sistema de gestão académica, rede, plataformas de *e-learning*).

O Regulamento Orgânico dos Serviços da Reitoria, dos SASNOVA e de cada uma das UO, determina a estrutura e as atribuições dos respetivos serviços.

No conjunto dos Serviços de Apoio, que contribuem para o sucesso escolar, merece especial destaque o papel dos **SASNOVA** (Serviços de Ação Social da NOVA) <https://sas.unl.pt/>.

Os **SASNOVA** são um serviço autónomo da NOVA, com autonomia administrativa e financeira, e funcionam de acordo com o **Regulamento n.º 81 I/2020, de 28 de setembro de 2020**.

Os SASNOVA têm por missão a execução da política de ação social de modo a melhorar as possibilidades de sucesso educativo dos estudantes e de garantir que nenhum estudante é excluído do ensino superior por incapacidade financeira.

Os apoios concedidos aos estudantes revestem-se das seguintes modalidades:

- **Apoios diretos:** atribuição de bolsas de estudo e de auxílios de emergência;

As bolsas da Direção Geral do Ensino Superior (DGES), sendo muito relevantes, não conseguem apoiar todos os alunos carenciados, pelo que compete aos SASNOVA encontrar novos instrumentos que permitam atribuir apoios sociais, com o objetivo de diminuir o abandono escolar, promover o sucesso escolar e facilitar a integração dos estudantes, não só na Universidade, mas também no mercado de trabalho.

Neste sentido, o **Fundo de Apoio Social (FAS)** é um programa de apoio a estudantes com necessidades e complementar às Bolsas da DGES, destinando-se a todos os estudantes inscritos e matriculados na NOVA em qualquer dos seus ciclos de estudos conferentes de grau. Tem como princípio orientador nos critérios de atribuição a situação económica do estudante, bem como o aproveitamento escolar, nomeadamente o número de UC realizadas e respetivas classificações.

No *website* dos SASNOVA os estudantes podem proceder diretamente ao preenchimento dos formulários para requerimento dos respetivos apoios.

A NOVA desde sempre assumiu o princípio fundamental de que todos os cidadãos devem ter a oportunidade de realizar as suas aspirações na vida. Para tal é fundamental apoiar a formação académica de jovens que tenham escassos recursos económicos para prosseguir os seus estudos. Assim, foi construída uma nova moldura regulatória que servirá de enquadramento à atribuição destas bolsas, concretizando assim um instrumento indispensável para fomentar e apoiar financeiramente a captação de talento dos estudantes da Universidade Nova de Lisboa, de acordo com os propósitos da inclusão e da universalidade prosseguidos pela Universidade e com o seu compromisso de promover uma utilização eficaz dos recursos disponíveis para o efeito. Esta moldura resultou na elaboração do **Regulamento para atribuição de bolsas de acesso aos ciclos de estudo da Universidade Nova de Lisboa** (Despacho nº 1926/2023, de 08/02) que abrange os estudantes da Universidade Nova de Lisboa, nacionais ou apátridas, estrangeiros com domicílio fiscal em Portugal ou com estatuto de refugiado, inscritos em qualquer ciclo de estudos, que se encontrem em situação de necessidade financeira e que não sejam beneficiários das bolsas atribuídas pela Direção-Geral do Ensino Superior, ou que, sendo, este apoio se manifeste insuficiente.

Compete à Divisão de Apoio Social (DAS), do SASNOVA, fazer a gestão dos apoios sociais diretos, bolsas de estudo e auxílio de emergência.

Compete igualmente à DAS proceder à fiscalização da atribuição das Bolsas de Estudo de acordo com o Regulamento de Atribuição de Bolsas de Estudo a Estudantes do Ensino Superior (DGES).

- **Apoios indiretos:** serviços de alimentação e alojamento, acesso a serviços de saúde, apoio às atividades desportivas e culturais;

Os SASNOVA dispõem de três **cantinas** e de uma **cafeteria** localizadas nos *Campi*:

- Cafeteria da Reitoria
- Cantina da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
- Cantina da Faculdade de Ciências e Tecnologia
- Cantina de Campolide

Têm acesso às cantinas dos SASNOVA (mediante apresentação de identificação): os alunos da NOVA; os alunos de outros estabelecimentos de ensino superior público de Lisboa; os docentes e/ou trabalhadores da NOVA; e outros utentes desde que com a devida permissão dos SASNOVA.

Compete à Divisão de Alimentação dos SASNOVA a gestão das cantinas e espaços alimentares

O **alojamento** de estudantes em Residência Universitária constitui um benefício social. As Residências Universitárias dos SASNOVA são três:

- Residência Alfredo Sousa, situada no Campus de Campolide;
- Residência Fraústo da Silva, situada no Campus da Caparica;
- Residência do Lumiar, situada no Lumiar.

De acordo com o **Regulamento Geral das Residências Universitárias dos SASNOVA**, o alojamento destina-se prioritariamente a alojar estudantes bolseiros dos SASNOVA inscritos e a frequentar qualquer uma das UO. O alojamento pode ainda ser atribuído a outros estudantes, designadamente a estudantes Erasmus, ou outros que se encontrem abrangidos por acordos celebrados entre os SASNOVA e outras Instituições e que, pelas suas condições socio-económicas, necessitem de alojamento para prosseguir os seus estudos e que, pela distância ou dificuldade de transporte, não possam residir com o agregado familiar durante o ano letivo.

Os estudantes que se encontrem nas situações acima descritas podem requerer a sua candidatura de acordo com o **Regulamento de Candidaturas ao Alojamento Letivo nas Residências Universitárias dos SASNOVA**. No *website* dos SASNOVA os estudantes podem proceder diretamente ao preenchimento do formulário para candidatura ao alojamento.

Compete à Divisão de Apoio Social (DAS), do SASNOVA, fazer a gestão do acesso ao alojamento.

Os SASNOVA proporcionam **Serviços de Saúde** aos estudantes contribuindo assim para o seu bem-estar, podendo estes usufruir de consultas de Clínica Geral, Psiquiatria, Psicologia e Nutrição. No *website* dos SASNOVA os estudantes podem aceder aos locais e horários das consultas.

Compete à Divisão de Apoio Social (DAS), do SASNOVA, fazer a gestão dos serviços de saúde.

Os SASNOVA promovem a prática de **desporto** e outras atividades físicas junto da comunidade académica, procurando contribuir para uma integração mais fácil e a um estilo de vida mais saudável nos nossos estudantes.

Os estudantes podem representar a NOVA na prática de um desporto coletivo ou individual, sendo que alguns dos nossos alunos beneficiam de um **Estatuto de Estudante Atleta** (Despacho n.º 248/2020, de 08/01). Com o objetivo de reconhecer e fomentar a prática desportiva universitária e o desempenho dos estudantes que alcançaram resultados desportivos de excelência em representação da NOVA foi criado em paralelo o **Prémio de Mérito Desportivo** (Despacho n.º 4988/2020, de 24/04) que consiste numa ajuda financeira atribuída ao estudante, sob a forma de uma bolsa, indexada ao valor da propina.

Compete à Divisão de Bem-Estar promover serviços e atividades não académicas que promovam o bem-estar dos estudantes na área do desporto.

- **Outras modalidades de apoio:** apoio a estudantes com necessidades educativas especiais; outras bolsas ou prémios a estudantes que se distingam em áreas sociais, culturais, desportivas ou outras.

O ingresso no ensino superior de **estudantes com necessidades educativas especiais** (Estudante NEE) tem vindo a aumentar, tornando-se necessária a adoção de medidas e práticas anti-discriminatórias adequadas que possam contribuir para a igualdade de oportunidades e para a sua plena integração social e académica.

Assim, foi elaborado o **Regulamento do Estudante com Necessidades Educativas Especiais** (Regulamento n.º 397/2018, de 02/07) que visa definir o apoio a prestar e as condições de acesso a esse apoio por parte dos estudantes com necessidades educativas especiais, permanentes ou temporárias, que frequentam a NOVA.

Compete à Divisão de Apoio Social (DAS), do SASNOVA, promover a integração de estudantes com NEES.

Compete igualmente a esta Divisão gerir os requerimentos para Atribuição de Bolsas de Estudo para Frequência no Ensino Superior de Estudantes com incapacidade igual ou superior a 60%.

A NOVA ciente da sua responsabilidade social na sensibilização e promoção do bem comum e de maior justiça social, tem vindo a promover e apoiar (centralmente e através das suas unidades orgânicas) diversas atividades de **voluntariado** em articulação com outras entidades envolvidas diretamente no exercício da solidariedade e de cidadania.

O **Programa NOVA Voluntariado** (Regulamento n.º 947/2020, de 28/10) pretende enquadrar ações de voluntariado realizadas de forma desinteressada por estudantes, académicos e colaboradores da NOVA, acolhendo as suas candidaturas, recebendo solicitações de voluntários por parte de entidades promotoras, procedendo ao encaminhamento de voluntários para estas entidades, acompanhando a sua inserção e validando as ações de voluntariado, bem como ter um papel aglutinador das ações e projetos desenvolvidos em todas as UO da NOVA, por forma a promover a troca de informação, recolhendo-a e partilhando-a por todos na Universidade.

Compete à Divisão de Bem-Estar diligenciar serviços e atividades não académicas que promovam o bem-estar dos estudantes na área do desenvolvimento humano.

Os SASNOVA dispõem da aplicação APP SASNOVA que permite dar aceder a vários serviços e atividades, tais como as cantinas e residências, aceder e inscrever nos eventos culturais da Universidade, gerar notificações com novidades de bolsas ou desporto, agendar consultas e aceder a outra informação útil para os estudantes.

6.

Monitorização,
acompanhamento e melhoria
contínua

O NOVA SIMAQ disponibiliza diversos mecanismos que incluem, entre outros questionários e relatórios, cuja implementação permite assegurar um compromisso com a melhoria contínua das atividades da NOVA, envolvendo todas as partes interessadas nesses processos de garantia da qualidade. As partes interessadas podem ser internas ou externas à NOVA, podendo genericamente ser agrupadas em Estudantes; Docentes; Investigadores; Não Docentes; Diplomados; Entidades e Parceiros Externos/Sociedade Civil e Entidades Reguladoras.

Tendo por objetivo garantir a Qualidade e, deste modo contribuir para o desenvolvimento estratégico de cada domínio, os instrumentos de monitorização permitem fazer a recolha dos dados, identificar instâncias de Qualidade deficiente, realizar a análise e reflexão e propor ações de melhoria, caso sejam necessárias.

A monitorização dos diversos domínios desenvolve-se em níveis de atuação progressivamente agregados: UO e NOVA, procurando reunir e articular sucessivamente as avaliações efetuadas, produzindo relatórios analítico-reflexivos.

Todos os instrumentos e mecanismos de monitorização do NOVA SIMAQ encontram-se institucionalizados através de regulamentos, despachos e procedimentos, que são do conhecimento de todas as partes interessadas.

Apresenta-se, de seguida, uma breve descrição do modo como é realizada a monitorização da Qualidade em cada um dos Domínios, bem como a meta-avaliação do NOVA SIMAQ.

6.1. Governance e Sustentabilidade

O processo de garantia da qualidade neste domínio determina o compromisso e a responsabilidade institucionais perante todas as partes interessadas, definindo as orientações estratégicas e o modo como são planeadas, implementadas e monitorizadas.

O **Plano Estratégico** é apresentado pelo Reitor ao Conselho Geral para aprovação e com base neste são também apresentados para aprovação o **Plano Anual de Atividades**, que integra os contributos de toda a NOVA.

O **Relatório Anual de Atividades** apresenta a execução do Plano Anual de Atividades.

Em paralelo, é igualmente produzido o **Relatório de Monitorização do Plano Estratégico**, permitindo aferir a progressão, o grau de cumprimento e os desvios em relação aos objetivos inicialmente traçados, bem como o impacto das ações e iniciativas desenvolvidas, fornecendo dados orientadores para a avaliação e a tomada de decisão.

Com base no Relatório de Monitorização do Plano Estratégico e nos **Balances da Qualidade** dos diferentes Domínios e Áreas de Suporte, os órgãos de governo e os órgãos consultivos analisam anualmente o grau de concretização dos objetivos e metas propostos, promovendo uma discussão alargada sobre os mesmos, uma vez que nos mais diversos órgãos participam docentes, investigadores, estudantes, pessoal técnico e administrativo.

O compromisso da NOVA com a sustentabilidade pauta-se em várias vertentes que pode ser apreciado no site dedicado <https://sustainability.unl.pt> e no **Relatório de Sustentabilidade** que apresenta uma sistematização de indicadores que permitem ter um retrato da trajetória da Universidade NOVA no âmbito da Sustentabilidade.

6.2. Ensino-Aprendizagem

Como referido anteriormente, o NOVA SIMAQ segue a abordagem do ciclo de gestão PDCA, pelo que a melhoria contínua das atividades realizadas no âmbito do processo de Ensino-Aprendizagem segue também esta abordagem, a qual se apresenta esquematicamente na Figura 5. Nesta figura são ainda indicados exemplos das atividades que devem ser asseguradas de modo a garantir a Qualidade neste domínio.

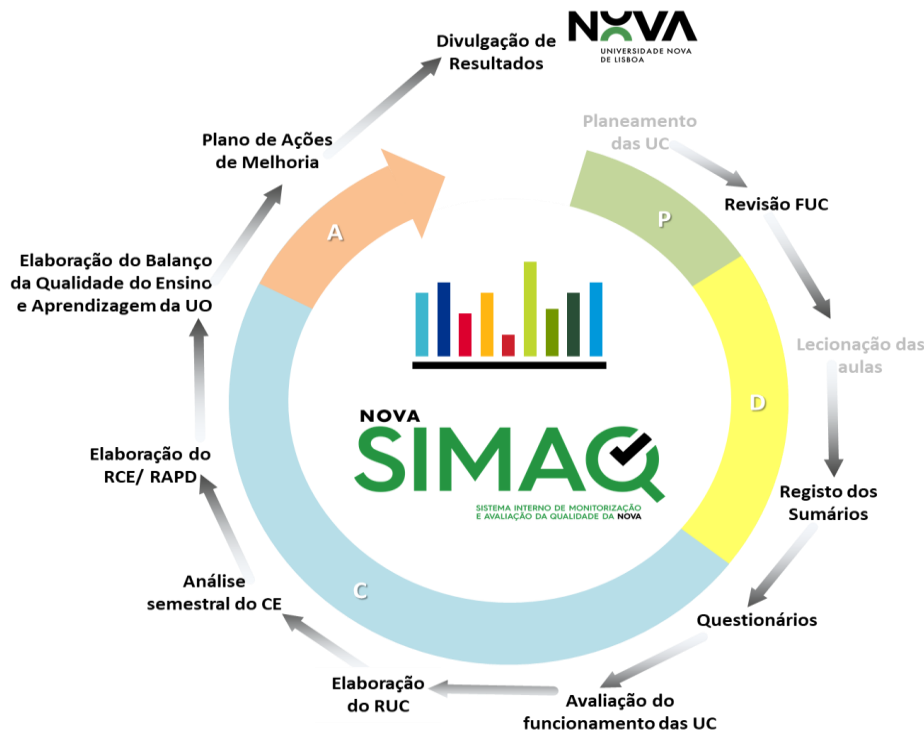


FIGURA 5 - Ciclo de monitorização do processo de Ensino-Aprendizagem

A monitorização do Ensino-Aprendizagem desenvolve-se em quatro níveis de atuação progressivamente agregados (UC, CE, UO e NOVA) e procura agrupar e articular sucessivamente as avaliações efetuadas, produzindo relatórios analítico-reflexivos.

Neste processo de monitorização é assegurada a participação ativa dos estudantes na melhoria contínua do domínio Ensino-Aprendizagem, designadamente pela resposta aos questionários, pela participação nas reuniões promovidas pelo Coordenador do CE e pelo envolvimento em órgãos da NOVA e das UO (p. ex. Conselho de Estudantes; Conselho Pedagógico).

Todo o processo de monitorização está descrito de forma detalhada nos diversos procedimentos.

Ficha de Unidade Curricular (FUC)

A informação constante na **Ficha de Unidade Curricular (FUC)**, nomeadamente os objetivos, as metodologias de ensino-aprendizagem e os métodos de avaliação, é um elemento essencial para a comunicação com os estudantes, para os processos de acreditação dos CE e para o processo de monitorização da Qualidade do domínio Ensino-Aprendizagem. O modelo da FUC adotado pela NOVA corresponde à informação solicitada pela A3ES nos processos de acreditação de CE.

Anualmente, a FUC é revista pelo Regente/ Docente Responsável pela UC, com a colaboração dos demais docentes que lecionam a UC, de acordo com o **Procedimento para monitorização das FUC**.

A revisão dos conteúdos da FUC decorre de uma reflexão onde devem ser tidos em consideração os resultados obtidos com o avanço científico/tecnológico, a perceção dos estudantes sobre o funcionamento da UC obtida através dos diversos instrumentos de auscultação previstos no NOVA SIMAQ (e.g. aplicação de questionários, realização de reuniões entre o Representante dos estudantes e o Coordenador de CE, ou outras sugestões/reclamações apresentadas pelos estudantes).

As FUC são redigidas em língua portuguesa e em inglesa e encontram-se acessíveis aos estudantes através dos SGA das UO e do **Guia de Cursos da NOVA**.

Registo dos Sumários

Os **sumários** constituem um importante instrumento de monitorização da UC, na medida em que permitem acompanhar a execução do programa proposto na FUC, de modo a atingir os objetivos de aprendizagem previstos para a UC. Neste sentido, de modo a dar **cumprimento ao artigo 66.º** do Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU), os docentes **registam os sumários das aulas lecionadas no SGA da UO**.

Os sumários estão acessíveis aos estudantes através dos SGA existentes em cada UO, ou através de outro meio proposto pela UO.

Relatório da Unidade Curricular (RUC)




A auscultação aos estudantes e docentes é fundamental para assegurar a melhoria contínua das UC. A perceção dos estudantes sobre o funcionamento das UC de componente letiva, é aferida através do Questionário da perceção dos estudantes sobre o funcionamento das UC (Q_A), enquanto os estudantes das UC de componente não letiva são auscultados através dos seguintes questionários: Questionário da Perceção dos Estudantes sobre o trabalho conducente ao grau de Mestre (Q_{ST}) e Questionário da Perceção dos Estudantes sobre o Relatório de Estágio (Q_{SE}). Todos estes questionários são de aplicação obrigatória. No entanto, é sempre assegurada ao estudante a possibilidade de não responder.

A auscultação aos docentes é realizada por intermédio da aplicação do Questionário da Perceção dos Docentes sobre o Funcionamento da UC (Q_{DOC}).

De acordo com o estabelecido no **Procedimento de Elaboração do Relatório de Unidade Curricular**, a avaliação do funcionamento das UC é da responsabilidade de cada UO, com o apoio dos Gabinetes da Qualidade e sob a coordenação do Responsável pelo Ensino-Aprendizagem da UO. Esta avaliação assenta em dados subjetivos e dados objetivos.

Os dados subjetivos são obtidos através das respostas aos questionários, acima referidos. No tratamento dos dados subjetivos, para cada questão dos questionários, será considerado o valor médio das respostas. Os questionários usam escala de *Likert* de 6 níveis. Os critérios de avaliação de cada parâmetro do questionário são únicos para toda a NOVA. Os dados objetivos referem-se ao desempenho escolar dos estudantes. Os critérios de classificação são definidos pela UO em função de vários parâmetros, por exemplo, tipo de UC, nível de estudos ou ano curricular. Os critérios de avaliação encontram-se na Tabela 2.

TABELA 2 – Critérios de avaliação

Código de cores	Critérios de avaliação de cada parâmetro		Classificação	Ações a desenvolver
	Perceção dos Estudantes sobre funcionamento da UC (valor médio)	Desempenho Escolar		
	≥ 4	A definir pelo UO	Parâmetro Adequado	-
]3, 4[A definir pelo UO	Parâmetro a melhorar	deve ser feita uma reflexão e avaliada a necessidade de se definirem ações, para este parâmetro
	≤ 3,0	A definir pelo UO	Parâmetro Inadequado	devem ser definidas ações, para este parâmetro

Com base nos dados acima referidos, as UC são avaliadas em: UC com funcionamento adequado, UC com funcionamento a melhorar ou UC com funcionamento inadequado.

A UC pode também ser considerada com funcionamento de elevada satisfação global, se o valor médio da questão relativa à satisfação global for superior ou igual a 5 e em nenhuma das outras questões exista um valor médio inferior ou igual a 4.

No final da lecionação de cada UC, o Regente/Responsável da UC em colaboração com os demais docentes, elabora o Relatório da Unidade Curricular (RUC). O RUC é um relatório analítico-reflexivo que visa apresentar uma análise crítica sobre os dados decorrentes do funcionamento da UC, avaliar o grau de concretização das ações de melhoria apresentadas no último relatório, e aprovadas na reunião de análise semestral do funcionamento do CE, e propor ações de melhoria sempre que existam parâmetros considerados não satisfatórios (i.e., UC com funcionamento a melhorar ou com funcionamento inadequado). Sempre que uma UC seja lecionada em mais do que um CE, além dos resultados globais para a UC, os resultados devem também ser apresentados por CE.

Nos CE conjuntos e em associação, é da responsabilidade do Regente da UC elaborar o RUC em articulação com os docentes que participam na UC. Caso a IES parceira não disponha de um SIGQ, a UO deve avaliar a possibilidade de partilhar os instrumentos de monitorização do NOVA SIMAQ para serem aplicados pela IES parceira. No caso da IES parceira dispor de um SIGQ o modelo de RUC a usar deve ser acordado entre as IES envolvidas no âmbito da Comissão Científica do CE.

Análise semestral do funcionamento do CE

No âmbito da avaliação do funcionamento do CE, no final de cada semestre, o Coordenador do CE, em conjunto com a Comissão Científica e a Comissão Pedagógica do CE (ou docentes e estudantes representativos), faz uma reflexão sobre a forma como decorreu o semestre com base em indicadores definidos, valida os RUC e identifica a(s) UC cujo funcionamento pode requerer ações de melhoria ou apresentam boas práticas pedagógicas, a divulgar pela comunidade académica. No caso da UC ser lecionada em mais do que um CE, todos os Coordenadores dos CE a que a UC está afeta no respetivo plano de estudos, devem validar o RUC.

Caso existam ações de melhoria a implementar na UC, o Coordenador do CE deve informar o Responsável da Qualidade da UO para que seja assegurado o acompanhamento e implementação das mesmas e os respetivos prazos de execução, bem como os indicadores de desempenho, seguindo o descrito no procedimento de Monitorização de Ações de Melhoria.

De forma a auxiliar a monitorização desses indicadores o SGA, irá disponibilizar interfaces de reflexão integradas que apresentam os indicadores relevantes para assegurar a melhoria contínua do ensino ministrado na NOVA.

Relatório de Ciclo de Estudos (RCE)

Para as Licenciaturas e Mestrados, anualmente, o Coordenador do CE, com o envolvimento da Comissão Científica e da Comissão Pedagógica do CE (ou docentes e estudantes representativos) elabora o Relatório de Ciclo de Estudos (RCE), de acordo com o estabelecido no **Procedimento de Elaboração do Relatório de Ciclo de Estudos**.

No RCE é realizada uma avaliação analítico-reflexiva sobre os dados de: ingresso (procura, caracterização dos estudantes por sexo, idade e proveniência); funcionamento do CE (caracterização do corpo docente, estudantes e nível de internacionalização); desempenho do CE (perceção dos estudantes sobre o funcionamento das UC, sucesso escolar, eficiência formativa) e empregabilidade dos diplomados. Este relatório apresenta igualmente a eficácia das ações de melhoria implementadas; a justificação para a não concretização, integral ou parcial, das ações propostas no último RCE; o balanço global com a identificação dos pontos fortes, pontos fracos, constrangimentos e oportunidades do CE; e a proposta de ações de melhoria a desenvolver.

A aprovação do RCE é da responsabilidade do Conselho Pedagógico da UO.

Caso existam ações de melhoria a implementar no CE, o Coordenador do CE deve informar o Responsável da Qualidade da UO para que seja assegurado o acompanhamento e implementação das mesmas e os respetivos prazos de execução, bem como os indicadores de desempenho, seguindo o descrito no procedimento de Monitorização de Ações de Melhoria.

Relatório Anual do Programa Doutoral (RAPD)

A monitorização dos Programas Doutorais (PD) encontra-se descrita no respetivo de **Procedimento de Elaboração do Relatório Anual do Programa Doutoral**.

A metodologia definida para concretizar essa monitorização, depende da especificidade do PD, nomeadamente da existência de componente letiva, número de inscritos na(s) UC e número de inscritos no PD, conforme se apresenta na Tabela 3.

TABELA 3 – Monitorização do programa doutoral

Programa Doutoral	Nº inscritos			
	Na Unidade Curricular		No Programa Doutoral	
	<5	>=5	<5	>=5
Com componente Letiva	<i>Focus group</i> (Análise do funcionamento das UC em reunião)	Relatório de Unidade Curricular (RUC)	-	Questionário da perceção dos estudantes de Doutoramento (Q _D)
Sem componente Letiva	n.a.	n.a.		
Análise do funcionamento do Programa Doutoral (reunião global)				
Elaboração do Relatório Anual do Programa Doutoral				

No caso de um PD com componente letiva em que a(s) UC apresenta(m) número de inscritos igual ou superior a 5, processa-se como previsto no procedimento para elaboração do RUC. Caso contrário, o Coordenador do PD em conjunto com os estudantes, num *focus group*, deve fazer uma reflexão sobre a forma como decorreu o funcionamento da(s) UC. Os resultados destas reuniões devem constar em ata.

Anualmente, é aplicado o Questionário da Perceção dos Estudantes de Doutoramento (Q_D) com o objetivo de recolher a sua satisfação em diversos aspetos do PD. Sempre que o número de estudantes inscrito é inferior a 5 esta consulta aos estudantes é realizada na reunião de análise global do funcionamento do PD, na qual participam o Coordenador do PD e a Comissão Científica do PD (ou os Docentes e Estudantes representativos). Esta reunião serve de base à elaboração do Relatório Anual do Programa Doutoral (RAPD).

O RAPD é um relatório analítico-reflexivo, com indicadores que permitem acompanhar: ingresso (procura, caracterização dos estudantes por sexo, idade e IES onde obteve o último grau); funcionamento do PD (caracterização do corpo docente, estudantes inscritos, nível de internacionalização e unidades de investigação); desempenho do PD (produção científica dos estudantes no âmbito do seu trabalho de doutoramento, nível de eficiência formativa e satisfação global com o PD) e empregabilidade dos diplomados. Este relatório apresenta a eficácia das ações de melhoria implementadas, o balanço global e a proposta de ações de melhoria a desenvolver.

A aprovação do RAPD é da responsabilidade do Conselho Científico da UO.

No caso de PD em conjunto ou em associação, o Coordenador do PD deve elaborar o RAPD, em articulação com as restantes UO/IES.

Balanço da Qualidade – Secção do Ensino-Aprendizagem

Anualmente, o Responsável pelo Ensino-Aprendizagem da UO, com vista a analisar todos os aspetos relevantes do Ensino, elabora a secção do Ensino-Aprendizagem do Balanço da Qualidade da UO. Neste relatório são analisados os dados relativos ao funcionamento das UC, dos CE e PD, bem como a monitorização dos indicadores afetos. Cabe também ao Responsável pelo Ensino-Aprendizagem da UO a análise dos Planos de melhoria e das ações de melhoria propostas, o seu grau de implementação e a análise da adequação dos recursos afetos.

A secção do Ensino-Aprendizagem do Balanço da Qualidade da UO é validada pelo Conselho Pedagógico e submetida ao Diretor da UO para aprovação.

Anualmente, os dados decorrentes da monitorização do processo de Ensino-Aprendizagem das UO são integrados na secção do Ensino-Aprendizagem do Balanço da Qualidade da NOVA, servindo de base à elaboração do Plano de Ações de Melhoria para este domínio. A análise dos resultados, assim como a definição das ações de melhoria é da responsabilidade do Elemento da Equipa Reitoral responsável pela área do Ensino, com o apoio do CoDE.

6.3. Investigação e Desenvolvimento

O domínio da Investigação e Desenvolvimento é monitorizado periódica e sistematicamente com base em indicadores de desempenho, permitindo assegurar os processos de tomada de decisão, bem como as estratégias de atuação para a melhoria da Investigação produzida na NOVA. Essa monitorização é apoiada

pelo sistema centralizado de gestão de informação científica, o **PURE**, que agrega a produção científica da NOVA.

A NOVA dispõe ainda de uma plataforma de análise bibliométrica, o **SciVal**, que permite monitorizar e fazer *benchmark* do desempenho da produção científica da Universidade, designadamente a produtividade, a percentagem de publicações no Top 10% das mais citadas mundialmente, a percentagem de publicações no Top 10% das revistas científicas com melhor *Citescore*, o impacto normalizado por área e os artigos em colaboração internacional, assim como a análise dos dados, nos diferentes níveis de atuação, através de gráficos e tabelas produzidos pelo sistema, conforme descrito na Política de Gestão de Informação Científica da Universidade NOVA de Lisboa.

As análises bibliométricas são realizadas com base nas nove tipologias de publicações de carregamento obrigatório validadas pelas UO no PURE. O período definido para análise é de 5 anos.

A NOVA dispõe do PURE que permite a importação automatizada de produção científica a partir das principais bases de dados internacionais, permitindo o acesso livre à *Scopus*. O carregamento dos dados é realizado de acordo com os critérios definidos pela NOVA, e a apresentação dos mesmos é sujeita a uma validação pela UO/Reitoria.

Todo este ciclo de gestão de informação científica está em linha com as políticas de Ciência Aberta, uma vez que nesta plataforma é realizada a validação da produção em Acesso Aberto e o respetivo envio para o Repositório da Universidade NOVA de Lisboa (RUN) e para a plataforma OpenAIRE da Comissão Europeia, resultando num estímulo ao Acesso Aberto na NOVA.

Atualmente, o PURE encontra-se ligado aos seguintes sistemas de informação: NOVA *Research Portal*, RUN que, por sua vez, comunica com o Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), o Portal OpenAIRE (Comissão Europeia), o ORCID e a Ciência Vitae.

Adicionalmente à produção científica, existem outros indicadores relevantes que funcionam como base para uma melhoria da área da Investigação da NOVA, que são continuamente monitorizados. Estes indicadores estão essencialmente relacionados com o desempenho da NOVA em vários programas de financiamento e centram-se essencialmente nas seguintes categorias: Avaliação das UI&D; Laboratórios Associados; Laboratórios Colaborativos (CoLAB); Projetos de Investigação nacionais e internacionais; Projetos Estratégicos de natureza diversa; Programas de contratação de investigadores; e Bolsas de Doutoramento atribuídas em diversos contextos.

A monitorização das atividades de Investigação (produção científica, projetos e candidaturas) com base em indicadores constituem informação de base para a secção do Domínio da Investigação do Balanço da Qualidade da UO. Esta secção analítica compreende uma síntese da Investigação realizada na UO e uma secção reflexiva, onde são analisadas todas as atividades realizadas, a concretização dos objetivos e metas estabelecidas, a análise *SWOT*, a apresentação de ações de melhoria, bem como a partilha das melhores práticas. A sua elaboração é assegurada pelo Responsável pela Investigação da UO, sendo a aprovação da competência do Diretor da UO.

Posteriormente, todos os dados relativos à Investigação são agregados na respetiva secção do Balanço da Qualidade da NOVA. A análise dos resultados, assim como a definição das ações de melhoria é da responsabilidade do Elemento da Equipa Reitoral responsável pela Investigação, com o apoio do CEI.

6.4. Criação de Valor

A monitorização da Qualidade da Criação de Valor é realizada, globalmente, na secção da Criação de Valor do Balanço da Qualidade da NOVA, e ao nível de cada UO, na secção da Criação de Valor do Balanço da Qualidade da UO. Este instrumento inclui uma apreciação analítica sobre todas as atividades realizadas e promove uma análise da concretização dos objetivos e metas estabelecidos, com a inclusão de uma análise SWOT e a definição das ações de melhoria a implementar, expressas no Plano de Ações de Melhoria. Este Relatório permite refletir sobre as políticas de valorização socioeconómica do conhecimento e de ligação às empresas e comunidade, e contempla os seguintes dados:

- Identificação das unidades de apoio à criação de valor (Estruturas na Reitoria e UO que prestam apoio em pelo menos uma das seguintes áreas: Empreendedorismo, Propriedade Intelectual, Transferência de Tecnologia);
- Desempenho (Educação e Formação em Empreendedorismo; Startups e Spin-offs; Performance das empresas reconhecidas como NOVA *Spin-off*; Patentes; Marcas registadas pela Universidade; Licenciamento de Propriedade Intelectual; Receitas resultantes de direito de propriedade intelectual);
- Colaboração com a indústria e sociedade (protocolos, acordos, contratos, parcerias e laboratórios colaborativos).

A elaboração da secção da Criação de Valor do Balanço da Qualidade, é da responsabilidade do Elemento da Equipa Reitoral responsável pela Criação de Valor, com o contributo do CCV.

No que respeita à gestão da Propriedade Intelectual foi feito um investimento significativo na melhoria da qualidade da informação no que aos indicadores de PI concerne. Foram adquiridas licenças para um software dedicado à gestão de ativos de PI - Inteum Minuet - que permite um acompanhamento mais próximo das fases e prazos temporais ligados aos processos ligados à PI, monitorização fidedigna dos indicadores de propriedade intelectual e acompanhamento dos processos em rede, dado que, embora gerida centralmente na Reitoria, através do NOVA Impact, é uma ferramenta a ser utilizada por todos os KTO da NOVA, contribuindo para o referido trabalho em rede

Nos programas de formação em empreendedorismo que envolvem diversos formadores, a monitorização da Qualidade da formação prestada pelos mesmos e a satisfação com o programa é feita através da resposta a um questionário de avaliação pelos formandos.

A monitorização do interesse das empresas nas tecnologias promovidas pela NOVA no IN-PART é realizada através do envio de um relatório semestral de impacto. Este relatório permite ainda monitorizar todos os contactos efetuados através da plataforma e a resposta dos investigadores a anúncios lançados pelas empresas.

6.5. Internacionalização

A NOVA monitoriza periódica e sistematicamente os indicadores de desempenho afetos à Internacionalização de forma a assegurar os processos de tomada de decisão, bem como as estratégias de atuação para a melhoria das atividades realizadas na NOVA.

Os programas de mobilidade, *incoming* e *outgoing*, de estudantes, docentes, investigadores e não docentes são monitorizados através dos instrumentos do Programa ERASMUS+, designadamente: os questionários aplicados a todos os participantes de acordo com o tipo de mobilidade; a existência de relatórios intercalares de cada projeto financeiro; e a elaboração de relatórios finais em que são analisadas as respostas ao questionário.

A monitorização do Programa Pré-Universitário SUPERNOVA é realizada em diferentes vertentes: ao nível dos estudantes, dos docentes e dos familiares dos estudantes. O NOVA SIMAQ contempla assim os questionários aplicados aos estudantes nas várias fases do programa (candidatura, participação e a integração nas UO pretendidas), aos docentes e aos familiares dos estudantes, de modo a aferir as suas expectativas e satisfação com o SUPERNOVA. Estes instrumentos de auscultação permitem identificar os fatores que possam comprometer o sucesso dos estudantes e do programa, contribuindo para uma definição de eventuais medidas de melhoria contínua a aplicar nas edições seguintes do SUPERNOVA.

A monitorização anual da Qualidade da Internacionalização é realizada, na respetiva secção do Balanço da Qualidade da NOVA, e ao nível de cada UO, no Balanço da Qualidade da UO, através da inclusão de uma apreciação analítico-reflexiva sobre as atividades realizadas e sobre o grau de concretização dos objetivos e metas estabelecidas, com a inclusão de uma análise *SWOT* e a definição de ações de melhoria a implementar, a incluir no Plano de Ações de Melhoria.

Na UO, a elaboração e a aprovação da secção do Domínio da Internacionalização do Balanço da Qualidade é da responsabilidade do Responsável pela Internacionalização e do Diretor, respetivamente.

A coordenação e a elaboração da secção do Domínio da Internacionalização do Balanço da Qualidade da NOVA são da responsabilidade do Elemento da Equipa Reitoral Responsável pela Internacionalização, com o contributo da CAI.

6.6. Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade

Dada a transversalidade deste domínio, a monitorização das suas atividades é realizada através dos instrumentos em vigor nos restantes domínios do NOVA SIMAQ.

6.7. Recursos Humanos

A secção dos Recursos Humanos do Balanço da Qualidade inclui uma apreciação analítica dos indicadores de desempenho, com a inclusão de uma análise *SWOT* e a definição das ações de melhoria a implementar, expressas no Plano de Ações de Melhoria.

Na UO, a elaboração e a aprovação desta secção do Balanço da Qualidade é da responsabilidade da/o Administrador/a. A coordenação e a elaboração da secção do Domínio dos Recursos Humanos do Balanço da Qualidade da NOVA é da responsabilidade da Administradora.

6.8. Recursos Materiais e Serviços

A satisfação da comunidade académica com os serviços prestados é aferida anualmente por intermédio do questionário de satisfação com a UO.

Anualmente, todos os serviços contribuem para o respetivo Relatório Anual de Atividades que sintetiza as atividades realizadas e onde são avaliados os objetivos e o cumprimento das metas definidas. Os relatórios são aprovados pelos Administradores da NOVA e das UO, sendo toda a informação, posteriormente, agregada no Relatório Anual da NOVA.

6.9. Ação Social

A monitorização das atividades desenvolvidas pelos SASNOVA é realizada na respetiva secção do Balanço da Qualidade da NOVA. Esta secção inclui uma apreciação analítica sobre todas as atividades realizadas e promove uma análise da concretização dos objetivos e metas estabelecidas, com a inclusão de uma análise SWOT e a definição as ações de melhoria a implementar, expressas no Plano de Ações de Melhoria.

6.10. Meta-avaliação do NOVA SIMAQ

O Relatório de Meta-avaliação, produzido anualmente, tem como objetivo proceder à avaliação do grau de implementação e de execução do NOVA SIMAQ.

7.

Sistemas de Informação e Gestão

7.1. Gestão e Publicitação da Informação

A produção periódica de informação fiável para a tomada de decisão e divulgação para as partes interessadas, vai ao encontro do compromisso com a transparência assumido pela NOVA. A concretização deste compromisso reflete-se na prestação regular de informação a toda a comunidade da NOVA.

Os **Sistemas de Informação** (SI) que apoiam a atividade académica, de investigação e de gestão produzem informação que, consolidada através de plataformas integradoras, permitem o acompanhamento do desempenho de várias dimensões: desempenho académico, produção científica, gestão financeira, entre outras.

A gestão financeira, patrimonial e de recursos humanos é realizada por intermédio do *software* **SINGAP**. Este *software* encontra-se em conformidade com os requisitos do SNC-AP e permite a visualização de indicadores e a produção de relatórios de gestão.

Com vista à desmaterialização e normalização de procedimentos transversais, foi implementado o **Sistema de Gestão Documental** (GesDoc), transversal a toda a NOVA, promovendo uma melhor eficiência e eficácia no funcionamento dos serviços de suporte.

Os **sistemas de gestão académica** das UO permitem a recolha de informação relevante para a gestão das atividades desenvolvidas na instituição (desde a realização de matrículas online, a inscrição nas UC/CE, o modo de funcionamento dos cursos e a sua planificação), assim como a sua utilização, de forma agregada, por parte dos órgãos de decisão. Estes sistemas dispõem de todas as funcionalidades necessárias para o apoio ao ensino, nomeadamente, a plataforma e-learning, que é uma ferramenta indispensável para o ensino a distância e a disponibilização de materiais pedagógicos de apoio às UC. De forma a assegurar que os vários intervenientes apenas tenham acesso à informação relevante, os sistemas de informação das UO permitem, ainda, que a divulgação dos dados seja realizada em função do perfil do utilizador.

Dado existirem diferentes *softwares* de gestão académica nas UO, implementou-se uma **Plataforma Integrada** (PI) alojada na Reitoria, que constitui uma infraestrutura de suporte à gestão de informação, agregando os dados académicos provenientes das UO, o que permite ter informação atualizada, consistente e segura. Assente nos dados provenientes da PI e de outros sistemas de informação, foi desenvolvido o **Módulo da Qualidade** (MdQ-SGA) que permite a recolha, o tratamento e a análise da informação (p.ex., a realização de questionários); a produção relatórios (p. ex., Relatório da Unidade Curricular, Relatório de Ciclo de Estudos ou o Balanço da Qualidade); a produção de indicadores; e a divulgação de informação consolidada ao nível de toda a NOVA.

Este sistema contribui de modo efetivo para os processos de decisão, em benefício da comunidade da NOVA permitindo cumprir dois objetivos do NOVA SIMAQ: um focado na promoção da melhoria contínua, através do desenvolvimento, sistematização e consolidação de processos e procedimentos; e outro direcionado para a *accountability* e a transparência.

Foi ainda desenvolvido o **Portal NOVA SIMAQ** (<https://simaq.qualidade.unl.pt>) com o objetivo de disponibilizar:

- Manual da Qualidade da NOVA - em modo de acesso público;
- Repositório Documental - suporta a implementação do ciclo de gestão PDCA, através da compilação dos documentos orientadores (e.g. procedimentos, despachos, *templates*) e do registo e agregação,

por UO, das evidências demonstrativas da eficácia do NOVA SIMAQ. O acesso a este repositório é exclusivo à Instituição;

- *Dashboards* de apresentação dinâmica da informação - sobre o modo como a NOVA cumpre cada um dos treze referenciais para os sistemas internos de garantia da Qualidade, definidos pela A3ES, em conformidade com a Política da Qualidade da NOVA. A plataforma, construída em Power BI, encontra-se ligada ao Repositório Documental e apresenta em detalhe, e para cada uma das UO, os documentos orientadores e os exemplos de evidências da eficácia do sistema, em modo de acesso restrito, podendo as Entidades Reguladoras aceder com credenciais próprias e atribuídas aquando dos procedimentos de auditoria;
- *Dashboards* de apresentação dinâmica dos Indicadores de monitorização do NOVA SIMAQ (em desenvolvimento) - os quais permitirão aceder e consultar os valores dos diferentes indicadores que forem produzidos, apoiando a definição de estratégias de melhoria a implementar. Estes *dashboards* integram as funcionalidades de consulta e análise.

Para amplificar o impacto da produção científica da NOVA, o conteúdo do **Pure** é disponibilizado no **NOVA Research Portal** (<https://novaresearch.unl.pt/>) dando a conhecer à sociedade a Ciência realizada na NOVA, oferecendo uma ferramenta de análise colaborativa, de redes e de *Big Data*.

O **Portal da Inovação** (<https://novainnovation.unl.pt/?lang=pt-pt>) foi desenvolvido com o objetivo de promover as tecnologias e serviços diferenciadores da Universidade, potenciando assim o estabelecimento de novas relações com o tecido social e económico, funcionando como verdadeira montra de tecnologias e serviços, e ponto de contacto para esclarecimento de questões ligadas à matéria da PI (mais de 10 mil visitas em 2022, de diversas geografias do globo).

A NOVA publica regularmente a Newsletter Quality@NOVA, a qual tem por objetivo divulgar informação relevante e atualizada junto da comunidade académica, permitindo acompanhar as atividades que vão sendo realizadas, bem como contribuir para o desenvolvimento de uma Cultura da Qualidade.

7.2. Informação Pública

A prestação de informação transparente à sociedade é um dever das Universidades. Neste contexto, é de grande importância a comunicação interna e externa de todas as atividades, êxitos e casos de sucesso que, de alguma forma, prestigiam a NOVA e agregam a sua Comunidade, motivando-a a prosseguir com Qualidade a missão da Universidade.

De modo a assegurar a Qualidade e a fiabilidade da informação prestada ao exterior a NOVA dispõe da Divisão de Comunicação que é responsável pela comunicação, interna e externa, da Universidade, pela assessoria de imprensa ao Reitor e à NOVA e pela gestão das plataformas de comunicação da Universidade. A Divisão de Comunicação, assim como os Gabinetes de Comunicação das UO, dispõem de procedimentos que regulam a publicitação de informação institucional por parte dos vários órgãos e serviços.

A NOVA e todas as suas UO dispõem de *websites*, articulados com os respetivos sistemas de informação, e também se encontram presentes em diversas redes sociais como o *Facebook*, o *Instagram*, o *LinkedIn* e o *X* (anterior *Twitter*). As UI&D divulgam igualmente, nos respetivos *websites*, informação sobre as atividades desenvolvidas, áreas de Investigação, equipas de Investigação, publicações ou eventos e concursos.

A missão e os objetivos da NOVA, o Plano Estratégico, os Estatutos e regulamentos da NOVA, os Relatórios de Atividades e Contas, a Política da Qualidade e os resultados da avaliação da Qualidade institucional e da acreditação dos CE estão disponíveis nos *websites* da Universidade e das UO.

De igual modo, a oferta formativa da NOVA é divulgada nos *websites* das UO e da NOVA, através do “Guia de Cursos”, que apresenta informação relativa aos CE oferecidos em cada ano letivo:

- Informação geral (e.g. número de vagas, condições de acesso, provas específicas, notas de entrada do ano anterior ou saídas profissionais);
- Estrutura curricular (e.g. plano de estudos);
- Caracterização das UC (conteúdos programáticos, docente responsável, objetivos de aprendizagem, programa, metodologias de ensino, regras de avaliação, horários, etc.);
- Requisitos para obtenção de grau;
- Identificação do Coordenador do CE.

Os estudantes inscritos e matriculados, são informados acerca dos recursos materiais e serviços de apoio a que têm acesso, através dos Sistemas de Gestão Académica e/ou das plataformas de *e-learning* das UO, onde são também disponibilizados recursos *online* e o acesso aos seus resultados académicos.

Quanto às perspetivas de empregabilidade, para além da informação geral incluída nas descrições dos CE no Guia de Cursos e nos *websites* das UO, o *website* da NOVA disponibiliza contactos dos Gabinetes de Empregabilidade das UO. Adicionalmente, o *website* da NOVA disponibiliza o Relatório síntese – percurso de inserção profissional dos diplomados da NOVA, produzido no âmbito do OBIPNOVA, como referido anteriormente.

Da mesma forma, a NOVA desenvolveu uma aplicação de *Business Intelligence*, o *QuickOBIP*, que permite ao utilizador, através de *dashboards*, aceder de forma dinâmica e interativa, analisar, numérica e graficamente, diversos indicadores, podendo estes ser filtrados por várias dimensões, como a UO, o nível de estudos, o CE, o ano de formação e/ou o sexo. Alguns dos indicadores são, por exemplo, as taxas de emprego, desemprego e inatividade, os ajustamentos entre a atividade profissional e os níveis de instrução e as áreas de formação, e as remunerações médias. A base de dados do *QuickOBIP* encontra-se disponível para qualquer outro tipo de análise. O *QuickOBIP* está acessível ao Reitor, aos membros da Equipa Reitoral, aos Diretores da UO, aos Responsáveis da Qualidade das UO, e aos elementos técnicos da Reitoria e das UO que necessitam do sistema para dele extrair informação. A informação disponibilizada pelo sistema, para além de servir de base ao relatório síntese do percurso de inserção profissional dos diplomados da NOVA, referido anteriormente, fornece dados para, por exemplo o relatório de atividades, os relatórios de autoavaliação dos ciclos de estudos, a monitorização do Plano Estratégico, e os *rankings* internacionais.

O *website* da NOVA disponibiliza também informação sobre o desenvolvimento profissional dos docentes e acesso a um conjunto de recursos pedagógicos agregados no portal NOVA TEACH.

No âmbito da Investigação, o NOVA *Research Portal* disponibiliza a informação relativa a: investigação produzida e perfis dos investigadores, UI&D, publicações científicas e prémios. O *website* da NOVA também disponibiliza acesso ao RUN, à Comunidade de Investigação Interdisciplinar da Nova, à revista NOVA Science, entre outros.

No *website* da NOVA encontra-se igualmente disponível informação sobre: atividades dinamizadas no âmbito da Criação de Valor (e.g. cursos, concursos, projetos); o estatuto das NOVA *Spin-offs* e a lista das *Spin-offs* reconhecidas. É aqui dada também informação sobre a rede de mentores e ao conjunto alargado de serviços e apoios necessários para o desenvolvimento de projetos e ideias de negócio, *Plugged IN NOVA*.

No âmbito da Internacionalização, o *website* da NOVA dispõe de informação relativa: às mobilidades de estudantes, docentes e colaboradores não docentes; aos protocolos e parcerias; ao Programa Pré-Universitário SUPERNOVA; e ao ingresso de estudantes europeus e internacionais.



No âmbito da Ação Social, o *website* dos SASNOVA disponibiliza informação sobre o apoio social proporcionado aos estudantes, nomeadamente quanto a: alimentação, alojamento, apoio médico, bolsas de estudo, atividades desportivas e outros temas relevantes.

A NOVA e as suas UO promovem, periodicamente, ações de divulgação nas escolas secundárias, organizam visitas às UO e participam em feiras e outros eventos nacionais e internacionais considerados relevantes.

Finalmente, nos *websites* da NOVA e das UO estão disponíveis a todas as partes interessadas formulários destinados a Elogios, Sugestões e Reclamações.