
PLANO ESTRATÉGICO

2025-2030



FICHA TÉCNICA

Título:	Plano Estratégico 2025-2030
Autoria:	Direção da Faculdade
Edição:	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (NOVA FCSH)
Data:	fevereiro de 2025
Código:	D.MD.01.01
Classificação Documental	150.20.101 - Planeamento estratégico de atividades
Aprovado (se aplicável):	Aprovado pelo Conselho de Faculdade em seis de janeiro de dois mil e vinte e cinco no cumprimento da alínea a) do n.º 3 do art.º 12.º dos Estatutos da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

Índice

Introdução ao Plano Estratégico	4
Quem somos e para onde vamos	5
Os pilares da NOVA FCSH – Ensino, Investigação e Criação de Valor	9
I. Projeto Estratégico Científico	11
II. Projeto Estratégico Pedagógico	17
III. Investigação e criação de valor para a sociedade.....	19
Instrumentos Estratégicos	24
IV. Incentivar uma cultura da qualidade	25
V. Transformação digital	27
VI. Internacionalização e relações externas.....	31
VII. Sustentabilidade financeira e de recursos humanos	35
VIII. Espaços e instalações, conservar e preparar o futuro.....	38
Cultura organizacional e comunicação	41
IX. Cultura organizacional orientada para o bem-estar	42
X. Comunicação: escutar, envolver, construir	45
ANEXO I.....	49

Introdução ao Plano Estratégico

A NOVA FCSH projeta-se na ambição de ser uma escola ainda mais inovadora, no contexto nacional e europeu, assente na visão de universidade de investigação, numa cultura interdisciplinar de criatividade, de inovação científica, num ensino de excelência; uma escola comunicante e empreendedora.

As Ciências Sociais, as Artes e as Humanidades encontram-se perante circunstâncias de extrema complexidade. A afirmação da sua relevância passa por responder a desafios quer no campo da formação integral das novas gerações bem como na produção de um conhecimento útil para fazer face a sociedades progressivamente polarizadas.

O Plano Estratégico 2025-2030 tem por base um **projeto científico** que visa reorganizar a Faculdade segundo os seguintes princípios:

- Reafirmação da pluralidade científica da atividade de **investigação e ensino** da NOVA FCSH: em particular, o carácter singular dessa configuração no universo universitário nacional, ligando as ciências sociais, as humanidades e os estudos artísticos; em estreita ligação com os outros ramos do conhecimento, mas também potenciando a cooperação com outras instituições que partilham os mesmos domínios de conhecimento científico;
- Reafirmação da NOVA FCSH como *universidade de investigação*, sem prejuízo de delimitação de áreas ou projetos de natureza vocacional ou profissionalizante e da atividade de projetos de investigação ou afins em ligação com a sociedade. Para além de lecionarem saberes estruturantes na sua área de ensino, os professores têm a liberdade de ensinar o que entendem necessário e adequado no âmbito das suas disciplinas de especialidade de investigação. Os estudantes, pelo seu lado, gozam da liberdade de aprendizagem, fazendo o seu percurso seguindo os seus interesses de estudo e ao ritmo que melhor se adequar aos seus propósitos e condições.

No que diz respeito à produção e disseminação de conhecimento e à **inovação e criação de valor**, destaca-se a procura de uma constante articulação com as entidades públicas e privadas da sociedade e os cidadãos, numa perspetiva de contribuir para o seu desenvolvimento num processo colaborativo, articulando e respondendo aos desafios sociais através de investigação robusta e com o sentido de aplicação do conhecimento produzido. Só assim se poderá reforçar a inovação e a criação de valor. Para o desenvolvimento articulado do ensino, da investigação e da inovação da NOVA FCSH, é necessário definir uma estratégia que estruture as atividades em torno dos Eixos de Coesão Estratégica, tal como se propõe no Projeto Estratégico Científico, garantindo a consolidação de áreas de excelência e o apoio a áreas emergentes para a ciência e a sociedade.

O Projeto Pedagógico, por sua vez, consolida o princípio de um ensino de excelência e, nessa medida, a inovação pedagógica constitui um olhar decisivo para desafios que se afiguram essenciais para o futuro.

Este Plano está pensado a partir das várias componentes a que estrategicamente uma instituição de ensino superior deve responder, tendo em vista o seu crescimento: solidificar os **pilares em que assenta**, definir os **instrumentos estratégicos** a utilizar para promover com clareza os seus **valores e cultura** e a forma como os quer **comunicar**. A sua concretização é feita através da identificação de objetivos estratégicos (OE) bem definidos, com ações consequentes e indicadores mensuráveis.

QUEM SOMOS
E PARA ONDE
VAMOS

A NOVA FCSH resulta da congregação de um corpo significativo de áreas científicas das ciências sociais e das humanidades, bem como nalguns domínios das áreas artísticas, tendo ganho uma configuração e **identidade** específica, potencialmente estimuladora da criatividade e atraente, num horizonte universitário nacional e internacional. O ancoramento histórico dessa identidade deve ser potenciado concomitantemente com o empenho na interdisciplinaridade, de modo a reforçar a sua consistência e a alargar a sua atratividade, ao mesmo tempo que melhor se adequa ao conhecimento profundo de realidades sociais e culturais cada vez mais imbricadas.

ENSINO: Em termos da estrutura de ensino, são 12 **Departamentos** e, a partir de agora, duas **Secções Autónomas** que cobrem as ciências sociais, as artes e as humanidades na NOVA FCSH. Os departamentos existentes estruturam-se em torno de linhas fortes de ensino, resultantes do apuramento da investigação, historicamente reconhecidas à NOVA FCSH, e que se projetam para o futuro num espírito de interligação e interdisciplinaridade. A criação das referidas secções autónomas permite agregar as atividades dispersas e, por outro lado, estimular a dupla vinculação de docentes na estrutura de ensino, seguindo o espírito de elegibilidade interdisciplinar proposto nos Eixos de Coesão Estratégica (Página 12), contrariando a exclusividade departamental. Sem aumentar o número de departamentos, é possível organizar uma relação mais produtiva entre essas linhas de desenvolvimento e o conjunto da atividade científica da NOVA FCSH.

A reestruturação dos cursos não conferentes de grau e de todo o tipo de ofertas no âmbito da formação ao longo da vida (pós-graduações, Escola de Verão, Escola de Inverno, cursos livres de curta e longa duração, oferta de unidades curriculares avulsas), reforça a ideia de Universidade, não apenas como local onde se passa transitoriamente, mas também como local onde se regressa ao longo da vida.

INVESTIGAÇÃO: No que respeita à Investigação, a Faculdade integra atualmente 15 **Unidades de Investigação** (UI) avaliadas pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), com resultados muito positivos, absolutamente centrais para alimentar o dinamismo das atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D). A NOVA FCSH participa ainda no Laboratório Associado – *In2Past* – e no Laboratório Colaborativo – *Value4Health*, assim como coordena duas Cátedras: Património Cultural dos Oceanos (da UNESCO) e *Digital Humanities in Education* (da *International Council for Philosophy and Human Sciences*).

A participação crescente em redes de investigação – como as Ações COST APPLY e SHIFT, coordenadas por Investigadores Responsáveis (IR) da NOVA FCSH, ou em infraestruturas europeias de investigação (como a DARIAH ou a OPERAS) constitui um passo muito importante para a afirmação da NOVA FCSH num contexto internacional, pautado pela colaboração em consórcios europeus, no desenvolvimento de projetos de investigação. A iRead4Skills é a coordenação mais recente. É reconhecido pela comunidade científica das áreas das Ciências Sociais, Artes e Humanidades o valor da NOVA FCSH em angariar financiamento europeu competitivo, assim como a sua enorme relevância científica internacional, de que são exemplo a obtenção de financiamento do Conselho Científico de Investigação (ERC), nomeadamente a primeira Synergy Grant nas Humanidades do país (4-OCEANS: Human History of Marine Life), e as recentemente obtidas ERC Starting Grants Film&Death e STEXEU.

No modelo de organização da NOVA FCSH, as atividades de investigação e, em grande medida, as de inovação estão sediadas nas unidades de investigação que dependem, em larga medida, do financiamento que resulta da avaliação plurianual internacional promovida pela FCT. Dependem dos níveis de produtividade do conjunto dos seus investigadores, bem como da capacidade de estes captarem fundos e desenvolverem projetos no âmbito das instituições vocacionadas para o apoio à comunidade científica, assim como do trabalho de colaboração com instituições públicas e privadas. Este ponto é crítico e faz depender a sustentabilidade financeira da investigação de um trabalho permanente de captação de recursos, sem esquecer que os bons resultados são potenciados pelo acesso a infraestruturas de investigação, pela independência científica e consolidação das carreiras, bem como pela

sua articulação com a docência e pela formação cuidada de estudantes dos vários níveis de formação. Captar mais recursos no plano internacional e na relação com a Sociedade e com a Economia é um caminho que deve ser intensificado. Na mesma medida, é fundamental garantir a sustentabilidade futura da investigação da NOVA FCSH pelo que a diversificação de candidaturas e a aposta em diferentes tipologias de financiamentos europeus é estratégica. É ainda importante notar o desafio colocado à comunidade quando falamos do **impacto social**, económico e cultural que decorre das atividades de investigação desenvolvidas, assim como da implementação dos princípios fundamentais da Ciência Aberta.

INOVAÇÃO SOCIAL E DIGITAL: No que concerne às infraestruturas digitais de investigação, a NOVA FCSH coordena a maior na área das artes, ciências sociais e humanidades - ROSSIO -, congregando atualmente três universidades e 16 instituições de âmbito regional, nacional e internacional, públicas e privadas, na área do património cultural de língua portuguesa. Representa uma solução inovadora para uma investigação que pretende ligar a academia, o sector cultural e a sociedade. É ainda relevante assinalar a participação da NOVA FCSH na rede EUTOPIA, uma das iniciativas no âmbito das universidades europeias, o que potenciará o desenvolvimento institucional no quadro previsto pela *European Research Area* (ERA).

O desenvolvimento de atividades de investigação aplicada de inovação social tem permitido desenvolver um quadro alargado de parcerias, maioritariamente com atores públicos (Câmaras Municipais e outras entidades). A criação do Centro de Valorização e Transferência de Tecnologia (CVTT) de Inovação Social da Universidade NOVA de Lisboa, sediado no Colégio Almada Negreiros, constitui um espaço inovador de experimentação e desenvolvimento de projetos colaborativos, liderado pela NOVA FCSH em articulação com as suas UI.

Fruto da crise pandémica, a **transição digital** sofreu uma profunda aceleração nos últimos anos. O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) tem transição na digital uma das suas dimensões estruturantes. O impacto desta dinâmica é sentido em todos os sectores da sociedade e a universidade não deve ficar afastada do fenómeno. O reforço das infraestruturas tecnológicas, a desmaterialização de processos, a integração de sistemas, um ensino e investigação comprometidos com um permanente desenvolvimento das competências digitais são hoje determinantes para o funcionamento das várias áreas de intervenção da NOVA FCSH. Potenciar essas transformações permitirá reforçar a liderança nacional e o impacto internacional da Faculdade, no ensino, na investigação e na inovação social. Especificamente no ensino, é essencial assumir uma utilização crítica e ética das tecnologias emergentes. É necessário repensar a dimensão das turmas, as formas de trabalho com os estudantes e, entre eles, valorizar a procura do erro e das falhas, estimular a criatividade e a imaginação, aprofundar o trabalho colaborativo e interdisciplinar e pensar, continuamente, na estratégia para a integração das ferramentas digitais na sala de aula, na elaboração de trabalhos e na investigação.

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO: É nevrálgica e transversal a questão do **planeamento** e da **qualidade** no desempenho das Instituições de Ensino Superior, inclusivamente no que diz respeito às opções que presidem à organização da sua oferta curricular. No ensino, a organização das IES não dispensa, hoje, num contexto de competição aberta entre instituições, de um mecanismo de aferição e clarificação da sua oferta curricular, assente em indicadores claros e rigorosos de desempenho, inclusivamente do ponto de vista da sustentabilidade financeira.

O cumprimento da missão da NOVA FCSH e o seu desenvolvimento implicam, pois, uma **estratégia económica e financeira** que garanta a sua **sustentabilidade**, através da implementação de práticas estruturantes de gestão financeira, alicerçadas em quatro objetivos estratégicos: captação de fundos competitivos e diversificação de fontes de financiamento; promoção de uma cultura e práticas de transparência e prestação de contas; estratégia de sustentabilidade alinhada com os ODS, e promoção da eficiência na contratação de Recursos Humanos.

A NOVA FCSH é uma Faculdade de Ciências Sociais e Humanidades de uma universidade pública portuguesa. O português é a sua língua de trabalho institucional. Para além de academicamente lecionada e cultivada pela investigação, a língua portuguesa é um valor em si, atrativo para estudantes de língua portuguesa, assim como para estudantes não lusófonos. As valências e competências relativas à língua e cultura portuguesas devem potencializar uma afirmação nacional e internacional do trabalho realizado na Escola. Deste modo, é assumida a ambição de organizar as atividades desta área criando o Laboratório de Língua Portuguesa da Universidade NOVA de Lisboa. Sem descurar o efeito global do recurso à língua inglesa como língua de trabalho científico, a valorização da diversidade linguística e cultural é uma razão pela qual se entende a importância da criação de uma oferta letiva diversificada noutras línguas, a par de ensinar outras línguas de contextos lusófonos, que não o português. A ideia de **internacionalização** tem múltiplas dimensões a que devemos atender. É num quadro complexo e mutante que se deve pensar a ‘internacionalização’ e as formas de tornar mais global o que se ensina e investiga, as formas de relacionamento com a sociedade, enfim, de viver a vida académica.

A organização do espaço é outra componente essencial. Definir uma estratégia para as **novas instalações** da NOVA FCSH corresponde a uma necessidade e um anseio evidente para toda a comunidade. Depois de um longo período de indefinição, e na sequência da proposta reitoral de iniciar um processo de mudança plena para o Campus de Campolide, o Conselho de Faculdade aprovou, na sequência de reuniões ocorridas entre abril e julho de 2023, e após consulta à comunidade académica, uma deliberação relativa às Novas Instalações, no sentido de apoiar a concretização, até 2030, do plano apresentado pela Reitoria da Universidade NOVA.

A excelência das instituições de ensino superior assenta numa **cultura organizacional** centrada nas pessoas, que recorra ao contributo dos seus vários *corpos*, promovendo por esta via a aprendizagem geradora de inovação, com capacidade multiplicadora no ambiente social envolvente. Escutar as comunidades internas e os interlocutores externos, envolver os diferentes públicos nas decisões e construir relações são os princípios para a Comunicação da NOVA FCSH entre 2025-20230.

OS PILARES DA NOVA FCSH

**ENSINO, INVESTIGAÇÃO
E CRIAÇÃO DE VALOR**

O trabalho do Conselho Científico e do Conselho Pedagógico é essencial na orientação e acompanhamento das mudanças inerentes aos novos tempos, implicando a definição de estratégias para o desenvolvimento do que se ensina e investiga, de como se ensina e como se investiga. As inovações a implementar nos ciclos de estudos a oferecer e nos programas a que concorrer no âmbito da investigação têm nestes órgãos o lugar apropriado para serem discutidas, aprovadas e postas em marcha. Assim ocorreu com a reforma curricular a ter início no ano letivo 2025-26, que resulta de uma longa discussão interna com os Departamentos e as Unidades de Investigação que permitiu afinar um modelo adequado a concretizar plenamente no período 2025-2030. O mesmo acontece com a programação da contratação de novos docentes e investigadores, pensada a partir da substituição dos docentes reformados até 2030 e recorrendo à oportunidade permitida pelo programa *FCT Tenure*, concretizada em proposta conjunta da Universidade Nova de Lisboa. Resulta, no caso da NOVA FCSH, de um trabalho entre Departamentos e Unidades de Investigação com base nos Eixos de Coesão Estratégica aprovados pelo Conselho Científico no âmbito deste Plano Estratégico.

Pretende-se uma maior ligação entre Ensino e Investigação, abrindo as estruturas curriculares às dinâmicas mais recentes da investigação e à colaboração com as instituições que acolhem os nossos diplomados. São exemplos, no primeiro caso, a inclusão na reforma curricular, nomeadamente do 1º ciclo, de menores temáticos, focados nas dimensões mais salientes da pesquisa e a possibilidade de realização de estágios em modalidades mais variadas e mais viradas para os interesses dos estudantes.

Pretende-se que a renovação do corpo docente e das equipas de investigação se processe de forma a garantir uma continuidade do trabalho já realizado, mas dando condições às novas gerações para incrementar formas de trabalhar e temáticas desafiantes para o conhecimento que se pretende produzir e transmitir nas próximas décadas. Tendo como referência o investimento realizado pelas UI na formação de investigadores, a contratação de docentes e investigadores será alicerçada, até 2030, nas áreas cruciais de investimento científico definidas nos Eixos de Coesão Estratégica, a partir dos perfis considerados promotores da excelência no campo da investigação com direta implicação no ensino, tornando-o referência também no plano internacional.

Este trabalho visa estimular oportunidades de abertura a novos projetos de ensino, de investigação, de colaboração institucional, assumindo um princípio de criação de valor, vocacionado para a formação dos nossos diplomados, prestigiando a nossa Escola e criando mais condições de alargamento do nosso espaço de afirmação institucional.

I. Projeto Estratégico Científico

Por iniciativa do Conselho Científico e com o intuito de reorganizar a oferta curricular ligando-a decididamente ao trabalho de investigação, foi desenvolvida uma reflexão sobre como estabelecer esse laço numa estrutura agregadora, que garantisse a liberdade científica aproximando áreas científicas, linhas de investigação, investigadores e docentes. A ideia de conceber eixos de coesão estratégica que enquadrassem ensino e investigação, de forma a permitir que o resultado de pesquisa de ponta alimentasse novas formações e que, em simultâneo, o reforço dos núcleos de atividade científica mais relevantes, nomeadamente os mais consistentes e originais no contexto da sua área científica, a nível nacional e mesmo internacional, pudessem ganhar maior expressão e utilidade para os nossos estudantes de todos os graus. Esta visão foi transposta, no caso da reforma curricular, com a concretização dos *minores* temáticos, que correspondem a áreas de interesse interdisciplinar que suscitam um certo grau de especialização temática, recorrendo aos contributos organizados de vários Departamentos.

• Eixos de Coesão Estratégica

Os Eixos de Coesão Estratégica (ECE) apresentados na proposta de Projeto Científico Estratégico da NOVA FCSH definem a orientação científica empreendida por um período de seis anos, até 2030, organizando os Estudos Pós-Graduados e associando-lhes a investigação que os sustenta. O enquadramento de todos os investigadores é feito na ligação com o Ensino, independentemente da especificidade da sua condição contratual.

Os ECE constituem formas flexíveis e abertas de articulação transversal do ensino e da investigação e das suas expressões orgânicas, nomeadamente os Departamentos e as UI, que poderão participar em vários desses eixos. Os ECE não esgotam as possibilidades dessa articulação, tanto a nível individual como coletivo. No caso de se entender útil que venham a assumir dimensão institucional, esta terá a natureza de uma coordenação de atividades.

A política de contratação de investigadores de carreira, durante o período referido, é feita no quadro do desenvolvimento destas linhas fortes. Esta estruturação, em vigor até 2030, permitirá dar consistência às áreas definidas em Conselho Científico (CC) em articulação com as Unidades de Investigação e com os Departamentos. O papel central dos investigadores contratados no âmbito dos ECE é, sem pôr em causa a sua linha própria de pesquisa, estimular a investigação interdisciplinar e colaborativa, propondo ao CC a submissão de projetos abrangentes que densifiquem o trabalho realizado nas várias UI e animando as equipas constituídas nesta perspetiva, fortalecendo a cooperação internacional, a captação de financiamento competitivo e a consequente publicação de trabalhos em associação com instituições de relevância internacional.

Os Eixos de Coesão Estratégica pretendem também criar condições para articulações através das quais as UI cumpram a sua missão em autonomia e, ao mesmo tempo, se integrem no plano estratégico da NOVA FCSH, como colaboradoras ativas e assíduas. Percorrendo os grandes eixos de trabalho científico na NOVA FCSH foram identificados cinco eixos que incorporam a diversidade e o potencial de afirmação da investigação fundamental, da investigação aplicada e de desenvolvimento experimental, realizada no campo das Ciências Sociais, das Artes e das Humanidades. Os ECE têm como objetivo aumentar a visibilidade e o impacto público da investigação e do ensino desenvolvidos na NOVA-FCSH, sem prejuízo da liberdade e criatividade dos seus docentes e investigadores. Falamos dos Eixos “Sociedade e Políticas”, “Media, Comunicação e Linguagens”, “Território e Ambiente Sustentáveis”, “Artes e Humanidades” e “Memória e Património”. Sinteticamente descreve-se de seguida os principais elementos que os identificam.

Sociedade e Políticas	Media, Comunicação e Linguagem
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comporta a dimensão de análise, interpretação e contributo para a definição e/ou aprofundamento de políticas de sociedade (desigualdades sociais, questões de educação, de saúde, de habitação, de género, relativas à escassez de recursos de pessoas em idades mais avançadas, discriminação étnica, situações de risco e segregação das populações em situação prisional, políticas públicas mais globais relativas à segurança, ao acesso à justiça e ao lugar da segurança social no quadro do Estado Social e da Sociedade do Bem-Estar); ➤ Acolhe investigação que, tendo por base questionamentos teóricos e/ou epistemológicos, contribua para o património de conhecimento na área das políticas públicas e de sociedade; ➤ Privilegia igualmente as questões da inovação social e transformação digital e o contributo da investigação e da intervenção de investigadores da NOVA FCSH para a implementação de medidas inovadoras para a resolução de problemas organizacionais e de maior participação das populações nas decisões no quadro da vida democrática e para a criação de instituições mais justas; ➤ Contribui para a compreensão da saúde da democracia e da segurança global, para a análise da estrutura política nacional e das mudanças dos regimes políticos, assim como dos seus processos de estruturação, num contexto de globalização, orientada para o apoio à intervenção no campo dos poderes nacionais, regionais e locais e na melhoria destes para a mais plena satisfação das populações. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comporta todas as dimensões da comunicação, verbal e não verbal, nas sociedades e nas práticas de indivíduos, grupos e instituições que lhe dão corpo; ➤ Contribui para o desenvolvimento de trabalho científico alicerçado em reflexões teóricas e/ou epistemológicas que enriqueça o conhecimento no âmbito dos Estudos dos Media, das Ciências da Comunicação e da Linguagem; ➤ Abrange a descrição e análise do funcionamento das línguas, dos discursos, dos textos, dando espaço à compreensão dos processos de aquisição e de desenvolvimento da linguagem, bem como às dimensões de performatividade, de interpretação e de pensamento crítico; ➤ Contribui para a definição e o aprofundamento de políticas de língua, em particular as que defendem o português como língua de trabalho, de ciência e de cultura, tomando em consideração não só a sua matriz histórica, mas também a dimensão pluricêntrica que a caracteriza; ➤ No contexto contemporâneo da comunicação tecnologicamente mediada, tem em particular atenção os impactos sociotécnicos dos processos de digitalização, dataficação, plataformização e algoritmização na vida humana e social, considerando dinâmicas de ordem económica, política, social e cultural que lhe estão subjacentes.
Territórios e Ambiente sustentáveis	Memória e Património
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comporta a dimensão de análise, interpretação e contributo para a definição e/ou aprofundamento de políticas para o território e das populações (mobilidades, sustentabilidade, ordenamento territorial, dinâmica da vida nas cidades e nas metrópoles, novos usos do espaço rural); ➤ Integra investigação que, partindo de considerações teóricas e/ou epistemológicas, amplie o património de conhecimento científico social no âmbito dos Estudos dos Territórios e do Ambiente; ➤ Considera o equilíbrio ecológico face aos desafios planetários (clima, produção de energia, extrações e desgaste dos ecossistemas, desertificação territorial, segurança alimentar, ligação às realidades não humanas); ➤ Privilegia as questões da escassez de recursos, da concentração populacionais e das políticas para uma cidadania consciente e ativa; ➤ Inclui ainda uma dimensão de reflexão sobre os territórios, pensados nas suas múltiplas perceções - territórios globais que promovem os estudos de área e humanidades ambientais, assim como o território Mar – costeiro e oceânico. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comporta a dimensão de análise de estudo do património, nas suas variadas vertentes de interpretação, e de contributo para a definição e/ou aprofundamento de políticas para o património material e imaterial, assim como para a sua conservação, valorização e disseminação, numa ampla abordagem a partir de várias disciplinas e entendimentos, com uma ligação clara à política educativa bem como ao turismo global, assente na ideia de identidade e diversidade cultural. ➤ Incentiva a investigação que, baseando-se em questionamentos teóricos e/ou epistemológicos, contribua para o acervo de conhecimento no domínio dos Estudos da Memória e do Património; ➤ Contempla também as políticas da memória, o debate sobre o seu lugar e os legados, a conflitualidade no processo de apropriação e revisitação, nomeadamente no que respeita a questão colonial e pós-colonial, e também na afirmação contemporânea de leituras fraturantes de vários outros legados.

- Comporta a dimensão de análise, interpretação e contributo para a definição e/ou aprofundamento de políticas para as Artes, a sua ligação às tecnologias para a criação e a sua divulgação, assim como para refletir o campo global da cultura, a sua massificação e o valor social e económico das Artes, a sua performatividade e os seus protagonistas. O caso da literatura, da música, das artes visuais, quer entendidas individualmente quer na sua inter-relação, constituem um foco central para uma compreensão artisticamente reconfigurada das sociedades humanas;
- Estimula o desenvolvimento de investigação fundamentada em reflexões teóricas e/ou epistemológicas que enriqueça o conhecimento no campo das Artes e das Humanidades
- Comporta ainda a ideia de herança cultural, o debate sobre cultura de massas e cultura erudita, a sua diversidade ao longo das várias épocas históricas, marcadas por diversos legados culturais e filosóficos. Abrange as políticas para a preservação dos bens culturais e sua divulgação, assim como o papel das Humanidades, com destaque para as Humanidades Digitais, salientando a importância do tempo longo que estimula a leitura, a contemplação e o entendimento do mundo.

Em complemento dos referidos Eixos, revelou-se estratégico desenvolver uma nova forma interna de organização que desse visibilidade e estruturasse áreas do conhecimento e da prática, anteriormente ligadas por um enquadramento em Departamentos disciplinares, mas que nessas circunstâncias, dificilmente ganhariam o espaço adequado ao seu pleno desenvolvimento.

Por iniciativa do Conselho Científico e numa perspetiva experimental, foram postas a funcionar duas Secções Autónomas. Para que estas Secções (ou outras que possam vir a ser consideradas) sejam formalmente criadas, deverá o Conselho de Faculdade promover com carácter de urgência uma revisão estatutária que inclua as Secções Autónomas na Organização Interna da NOVA FCSH, especificando composição e missão, órgãos e coordenação. Até que essa alteração estatutária tenha efeito, deverão as Secções Autónomas adotar regras de funcionamento paralelas às dos Departamentos.

- **Secções Autónomas**

Foram identificadas duas áreas nestas circunstâncias:

- a Secção Autónoma de Educação e Formação Geral, relativa ao ensino oferecido nas áreas consideradas e incluindo uma componente fortemente profissionalizada, formação docente, congrega trabalho com um longo historial na NOVA FCSH que, para se afirmar plenamente, também ao nível da investigação, deverá poder contar com um enquadramento claro das competências que já existem e com sinergias e condições de operacionalidade que potenciem o seu rápido desenvolvimento;

- a Secção Autónoma de Estudos Artísticos, que agrega o domínio dos estudos artísticos, que apesar da sua relevância nos últimos anos em vários departamentos e unidades de investigação, em ciclos de estudos e projetos, está há muitos anos, dependente de uma estratégia específica e organização própria. O potencial de desenvolvimento no campo mais amplo da ligação das Artes às Ciências Sociais e Humanidades é um desafio enorme, que a NOVA FCSH está em ótimas condições de superar.

- **Reforma Curricular**

A reforma curricular é uma prioridade estratégica por dois motivos: pela atualização acadêmica da Faculdade, em si mesmo um objetivo de mais clara expressão, e por produzir efeitos em todos os planos de atividade, com melhor administração dos recursos humanos e financeiros.

O objetivo de sintonia entre os ECE e os **estudos pós-graduados** exige profunda reorganização da atual oferta.. Uma vez concluída, a reforma curricular dos primeiros ciclos, o Conselho Científico reavaliará os segundos e terceiros ciclos, procurando encontrar um desenho curricular mais interdisciplinar e mais colaborativo entre todos os cursos existentes.

A proposta deverá encerrar os seguintes princípios:

- Definir como elemento determinante da especialização inerente ao grau de mestre, a componente não-letiva;
- Definir planos de estudos pluridisciplinares em função da exigência de cumprimento de créditos e não apenas de Unidades Curriculares (UC) determinadas;
- Considerar a distinção entre mestrados cuja finalidade é complementar à licenciatura (qualquer que seja a natureza dessa complementaridade) e mestrados orientados para a prossecução de estudos, nomeadamente o doutoramento;
- Rever as condições de acesso mediante estipulação de requisitos claros e em consonância com as áreas de estudo, além dos requisitos gerais previstos pela lei (sem prejuízo da abertura que ela determina).

A caracterização dos mestrados acima exposta é genericamente válida para os doutoramentos, sendo também genericamente válidos os princípios orientadores da reorganização apresentados. Propõe-se, então, que a reorganização estratégica de mestrados e doutoramentos comece com a criação de Programas de Estudos Pós-Graduados (PEpG) de forma a incluir articuladamente, no plano dos ciclos de estudos, o mestrado, o doutoramento e as pós-graduações, e, no plano orgânico, os departamentos e as unidades de investigação. Um mesmo PEpG pode oferecer vários graus de mestre e de doutor, além de pós-graduações, com número relativamente reduzido de UC, ou com um número não necessariamente reduzido, mas possibilitando mais ampla circulação dos estudantes e maior flexibilidade da oferta pelos docentes. Não estando o grau (de mestre ou de doutor) vinculado a um plano de estudos específico, que limite a circulação de estudantes, dentro do mesmo programa, os docentes asseguram seminários de acordo com a sua investigação, e os estudantes circulam pelos seminários disponíveis *em parte* independentemente do grau que procuram (sendo a circulação, em regra, circunscrita ao nível do ciclo de estudos, mestrado ou doutoramento). O que fundamenta o grau e a respetiva especialização é a dissertação ou tese e o número de créditos requeridos na área científica respetiva. Seguindo o princípio da partilha, nenhum curso de mestrado ou doutoramento terá a parte curricular exclusivamente preenchida por UC do domínio científico do grau, e cada curso, de acordo com os seus objetivos e a matéria científica própria, determina o número de créditos requeridos na área do grau, o número de créditos requeridos em áreas do mesmo programa e o número de créditos fora do programa.

Tendo sido necessário iniciar a concretização do projeto estratégico pela criação de um **novo modelo de licenciatura** adotaram-se os seguintes princípios:

- Afirmação da licenciatura como o princípio e não o fim da formação universitária, fazendo prevalecer como orientação dominante a ideia de que a finalidade dos estudos universitários é proporcionar ao estudante uma primeira experiência universitária com a obtenção do grau;

- Afirmação de que, independentemente do ciclo de estudos que frequenta, o estudante é acima de tudo aluno da Faculdade, concebida como conjunto articulado de ciências sociais, artes e humanidades acima definido;
- Afirmação da necessidade de *curricula* organizados numa estrutura relacional, em que cada plano de estudos, sem perder definição própria, prevê a ligação necessária ao conjunto da oferta letiva da NOVA FCSH, adotando a partilha de planos de estudos como princípio geral da estrutura curricular de todos os ciclos de estudos;
- Definição de pelo menos três áreas delimitadas de formação: a concentração predominante, definida pela área científica do grau (Antropologia, Sociologia, História, etc.) tendencialmente **obrigatória**; a concentração **complementar**, composta por UC técnicas e áreas afins da principal; e uma componente de formação **livre** (ou seja, independente do grau do ciclo de estudos), com diferentes modalidades possíveis;
- Predomínio do princípio eletivo sobre o prescritivo na definição dos requisitos de créditos a cumprir para obtenção do grau de licenciado, sublinhando que a orientação e escolha própria do estudante são parte essencial da experiência universitária.

O modelo aprovado pelo Conselho Científico e resultante do trabalho de acerto com os Departamentos está disponível em anexo.

Projeto Estratégico Científico

OE 1 – Criar uma configuração singular da NOVA FCSH na ligação entre o Ensino e a Investigação em Ciências Sociais, Humanidades e Estudos Artísticos

Ação 1 – Eixos de Coesão Estratégica			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Agrupar os Departamentos e UI por Eixo de Coesão Estratégica	100%	Tarefa Executada	Tarefa Executada
Organizar os ECE com órgãos de ligação ao Conselho Científico para a articulação necessária	50%	100%	Tarefa Executada
Ação 2 - Secções autónomas			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Constituição das secções autónomas	100%	Tarefa Executada	Tarefa Executada
Implementação de medidas de dupla pertença departamental com estabilização do corpo docente das secções	30%	100%	Tarefa Executada

OE 2 – Reforma curricular			
Ação 1 – Definição dos programas de estudos pós-graduados			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Criação de Programas de Estudos Pós-Graduados (PEpG)	-	100%	Tarefa Executada
Estabilização do modelo de PEpG	-	50%	100%
Ação 2 - Novo modelo de licenciatura			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Número de novos planos de estudos em funcionamento	4	14	Tarefa Executada
Primeiras admissões na Licenciatura em Ciências Sociais no Concurso Nacional de Acesso	-	100%	Tarefa Executada
Oferta de minores temáticos	10	15	Tarefa Executada

II. Projeto Estratégico Pedagógico

O perfil dos estudantes do ensino superior tem vindo a alterar-se, assim como as suas expectativas, a forma como acedem à informação, como comunicam e interagem entre si e com o mundo. Para além de uma estratégia pedagógica centrada no estudante, estas alterações obrigam-nos a repensar, de um modo mais profundo e transversal, a forma como se ensina e se valoriza o ensino, o que implica não apenas uma aposta clara na formação pedagógica dos docentes e na sua valorização, mas também transformações consistentes na cultura institucional, no desenho curricular dos cursos e das UC, na forma como se concebe a sala de aula e as suas possíveis extensões para lá do espaço físico e nos modos de avaliação das atividades letivas e das aprendizagens.

• Inovação pedagógica e reforma curricular

Em articulação com as orientações gerais da Universidade NOVA, em matéria de inovação pedagógica plasmadas no documento *Teaching & Learning Innovation Policies @ NOVA* e com as estratégias e iniciativas desenhadas pelo Centro de Excelência de Inovação Pedagógica SAPIEN (South and Atlantic Pedagogical Innovation & Excellence Network), criado no âmbito do PRR, ao abrigo do Investimento RE-C06-i07 – Impulso Mais Digital liderado pela NOVA, a FCSH promove uma conceção transversal e integrada da inovação pedagógica, com implicações nos diversos domínios do presente plano estratégico (da conceção dos espaços a uma cultura organizacional orientada para o bem-estar e o sucesso escolar, passando pelos desafios inerente à reforma curricular), que se materializa na relação professor-estudante com a criação do Laboratório de Inovação Pedagógica.

• O Laboratório de Inovação Pedagógica

A criação do *Laboratório de Inovação Pedagógica* (LIP) na NOVA FCSH funcionará como unidade de apoio ao treino e à formação contínua de docentes, de partilha de boas práticas e de instrução digital e tecnológica, assumindo-se como um espaço (físico e virtual) de capacitação e de estímulo ao diálogo e à inovação no ensino praticado na NOVA FCSH, com os seguintes objetivos prioritários:

- A partilha e a promoção de práticas de ensino e aprendizagem, de ideias e soluções, de experimentação prática, quer entre os docentes e investigadores com atividade letiva da NOVA FCSH, quer especificamente para cada Eixo de Coesão Estratégica;
- O apoio ao desenvolvimento profissional dos docentes e dos investigadores com atividade letiva da NOVA FCSH e à sua formação orientada para o ensino, fornecendo recursos e acompanhamento contínuo;
- A dinamização de grupos de trabalho e/ou comunidades de práticas no âmbito da formação pedagógica de docentes;
- A promoção de iniciativas em redes (multi)disciplinares em articulação com outras Unidades Orgânicas da NOVA ou Instituições de Ensino Superior parceiras;
- A dinamização de contextos de formação e aprendizagem potenciadores do desenvolvimento de uma formação integral dos estudantes com recurso a novas metodologias e abordagens educativas;
- O acompanhamento e a avaliação do impacto das inovações pedagógicas implementadas, de modo a medir os resultados e eventualmente adaptar as estratégias em vista de uma otimização dos resultados alcançados.

Projeto Estratégico Pedagógico

OE 1 – Harmonizar os objetivos da reforma curricular com uma estratégia orientada para a inovação pedagógica

Ação 1 – Criação/reconfiguração de UC lecionadas na modalidade de e-learning ou b-learning

Ação 2 – Redefinição do papel das tutorias / mentorias

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Nº de UC reconfiguradas por cada ciclo de estudos	1	10%	15%
Introdução de tutorias nos 1.º e 2.º ciclos	5%	15%	30%

OE 2 – Criar e aprofundar uma cultura centrada na Inovação Pedagógica (*)

Ação 1 – Criação do Laboratório de Inovação Pedagógica (LIP)

Ação 2 – Promover o desenvolvimento profissional de docentes e investigadores

Ação 3 – Valorizar a inovação pedagógica

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Construção e equipamento das infraestruturas físicas do LIP	100%	Tarefa Executada	Tarefa Executada
Formação pedagógica inicial dos docentes de carreira	25%	50%	90%
Formação pedagógica especializada dos docentes de carreira	10%	25%	50%
Revisão dos regulamentos/critérios de avaliação dos docentes/progressão na carreira	100%	Tarefa Executada	Tarefa Executada

OE 3 – Promover a inovação pedagógica e curricular no âmbito da transformação digital do ensino (**)

Ação 1 – Desenvolver espaços adequados à inovação pedagógica

Ação 2 – Articular inovação pedagógica, investigação científica e renovação curricular

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Nº de salas de aulas reconfiguradas e equipadas	3	5	10
Nº de UC pedagogicamente inovadoras por cada ECE	1	3	6

III. Investigação e criação de valor para a sociedade

A par dos projetos estratégicos científico e pedagógico, emanados do Conselho Científico e do Conselho Pedagógico, que definem as grandes orientações para o projeto de desenvolvimento da nossa Escola, a concretização de uma política de investigação e inovação, a cargo da Direção, assenta nos princípios definidos por estes órgãos com o envolvimento das unidades de investigação, peça essencial da política científica. O objetivo de maior articulação entre os departamentos e as referidas UI através dos ECE só se efetiva com uma forte e sistemática orientação para o conjunto da investigação realizada em todos os domínios na NOVA FCSH.

Num contexto em que a produção científica é cada vez mais projetada para contribuir para a resolução de problemas relevantes nas sociedades, também assim é entendida a criação de valor para a sociedade, em íntima relação com a qualidade da formação dos estudantes de todos os ciclos de estudos, mas igualmente na relação com parceiros, a nível local e regional, ou com a comunidade em geral. De seguida, salienta-se os seus principais aspetos.

- **Internacionalização**

A internacionalização da Investigação&Inovação é absolutamente central na política científica da NOVA FCSH e tem duas esferas de atuação fundamentais: uma, a divulgação dos resultados de investigação; outra, a participação da comunidade em redes científicas ou projetos de investigação com reconhecimento estabelecido ou orientados para a afirmação da instituição no espaço ERA. O facto de Portugal ser ainda um país *Widening* no atual Programa-Quadro, cria oportunidades para o crescimento e consolidação da NOVA FCSH como instituição de investigação, que devem ser exploradas de forma intensa nos próximos anos. A este programa, acrescem os financiamentos ERC, ações COST, MSCA, entre outros.

- **Financiamento das atividades de investigação**

A captação de financiamento configura-se como um eixo de importância crucial para a sustentabilidade do trabalho de investigação desenvolvida pela comunidade e para a consolidação da NOVA FCSH enquanto instituição de referência nas Artes, Humanidades e Ciências Sociais. Tal deve passar pelo financiamento do sistema científico e tecnológico nacional, mas com foco central na diversificação de financiamento competitivo e atração de projetos europeus e outros de carácter internacional. É ainda fundamental garantir a plena execução dos projetos, no que diz respeito aos objetivos e atividades científicos e na componente financeira. As regras associadas à execução dos financiamentos – nacionais e europeus – está também a atravessar uma fase de alteração, sendo por isso fundamental projetar ações que permitam garantir a melhor execução neste quadro.

- **Ciência aberta: conhecimento para e com a sociedade**

O paradigma da Ciência Aberta é promovido pela UNESCO, pela Comissão Europeia, pela FCT e pelas principais organizações e redes académicas internacionais ligadas à Ciência. Deve ser central nos projetos estratégicos da NOVA FCSH, em linha com agendas e políticas de financiamento para a investigação. A Ciência Aberta assenta na adoção das práticas de acesso aberto a publicações; dados abertos; investigação reproduzível aberta; novas métricas de impacto e avaliação aberta; utilização de ferramentas e plataformas abertas; e envolvimento da sociedade civil na investigação.

- **Recursos humanos para a excelência na investigação**

A investigação, como área central de atividade da NOVA FCSH, merece particular atenção, não só no que diz respeito às carreiras docente e de investigação, como também à carreira de gestão e comunicação de ciência.

Dada a situação atual, que envolve um número significativo de investigadores contratados ainda em posições de grande instabilidade, bem como o desafio colocado pelo perfil demográfico dos investigadores e docentes que dedicam tempo à investigação, a discussão sobre as carreiras de investigação constitui uma dimensão particularmente relevante para a vida da NOVA FCSH, a qual tem de ser articulada com a política de Recursos Humanos da Faculdade. O desenvolvimento da investigação científica na NOVA FCSH requer condições de estabilidade e de previsibilidade. Estas condições implicam que o sucesso competitivo que tem pautado os concursos na nossa faculdade deve ter uma expressão também a nível da contratação de investigadores, de que são exemplo as oportunidades criadas pelo FCT Tenure e pelo Aliança Ciência, para financiamento do período em consideração (2024-2030). A aposta feita pela Escola, através do diálogo da Direção com os órgãos de gestão, os departamentos e as unidades de investigação permite antever progressos na estabilização laboral, assegurado o lançamento das 80 posições FCT Tenure obtidas em 2024, ao abrigo da sua 1.ª edição. Futuras edições destes e de outros programas que decorram até ao final do período de vigência deste Plano Estratégico (o ano de 2030), serão avaliadas pela Direção, em diálogo com os órgãos de gestão, os departamentos e as unidades de investigação.

No contexto externo descrito acima, a concretização das alterações com impacto no desenvolvimento das carreiras de investigação constitui uma oportunidade para que a NOVA FCSH prossiga uma política clara de contratação, avaliação e formação, que permita responder aos desafios e limites impostos pela precariedade dos investigadores que integram as UI. O plano de atuação traçado no sentido de criar soluções para estes casos, com base nas possibilidades criadas a nível da FCT e do MCTES, recorrerá à visão desenvolvida na NOVA FCSH com a concretização dos Eixos de Coesão Estratégica propostos pelo Conselho Científico. A estas, acrescem ainda as oportunidades de trabalho na área do Ensino e de contratos a estabelecer com instituições com que a Faculdade colabora em setores estratégicos da investigação. Esta capacidade de resposta está desde logo condicionada e dependente da sustentabilidade financeira da instituição, sendo necessário acompanhar em proximidade a definição do novo modelo de financiamento das IES, e o previsível modelo de financiamento que venha a garantir a sustentabilidade das carreiras de investigação.

Existindo uma preocupação de inverter situações de precariedade laboral, que muito se deve ao subfinanciamento das IES, é crucial refletir numa política de contratação, para todas as carreiras existentes na NOVA FCSH, alinhada com os grandes desafios do presente Plano. As contratações para docentes e investigadores devem, ainda, ser planeadas dentro do quadro de referência dos Eixos Estratégicos, promovendo-se a articulação entre o ensino e a investigação.

A política de contratação de recursos humanos para a investigação (docentes, investigadores, gestores e comunicadores de ciência) deve, a par da estratégia da instituição, alinhar as práticas institucionais com os quadros de referência europeus para a gestão destes recursos humanos. Tendo presente a necessária renovação geracional da NOVA FCSH, este investimento nas contratações deverá ser planeado de forma financeiramente sustentável, contribuindo para reforçar a qualidade do ensino e da prestação de serviços à comunidade.

- **Inovação e criação de valor**

A investigação, ligada à criação de impacto, implica uma relação de proximidade com *Alumni* e *Stakeholders*. A construção desta relação passa pelo incremento da visibilidade do talento da NOVA FCSH através de um posicionamento estratégico junto de entidades externas, nomeadamente através de colaborações na Administração Pública. A relevância da prestação de serviços, da investigação aplicada ou do apoio à criação de projetos inovadores, como empresas *spin-off* ou *start-ups* criadas por estudantes, investigadores ou docentes, consubstancia a ligação entre a faculdade e a sociedade e é também uma significativa fonte complementar de

financiamento. O desenvolvimento de uma NOVA FCSH como *innovative university*, implica uma orientação estratégica com atuação em três domínios - diagnóstico e monitorização; capacitação e dinamização; comunicação.

Implica, ainda, uma NOVA FCSH comprometida com o espaço geográfico onde se insere, contribuindo ativamente para o seu conhecimento e desenvolvimento. A conjugação do conhecimento e capacidades de investigação da NOVA FCSH, nos seus múltiplos domínios, articulados com os principais agentes da Cidade de Lisboa e da sua Área Metropolitana podem ser potenciados através da criação de um laboratório colaborativo.

Investigação e criação de valor para a sociedade

OE 1 – Aumentar o valor de financiamento europeu competitivo para as atividades e projetos de investigação, a partir da internacionalização da comunidade

Ação 1 – Apoiar a comunidade na participação em redes europeias e projetos relevantes para uma internacionalização a partir dos eixos estratégicos

Ação 2 – Implementar um programa de incentivos, ações de apoio e atividades de capacitação para a submissão de candidaturas em programas e áreas prioritárias para o desenvolvimento dos eixos estratégicos

Ação 3 – Promover a participação da NOVA FCSH em eventos de networking, redes, parcerias e outras iniciativas relevantes para a definição de agendas de I&I nacional e europeia

Indicadores	Metas*		
	2025	Até 2027	Até 2030
Taxa de crescimento anual do número de candidaturas a financiamento europeu competitivo (referência n-1)	-	20	25
Taxa de crescimento médio anual do valor de financiamento europeu, face ao valor de referência (média anual 2017-2023)	+2,5%	+4%	+7,5%

*a concretização das metas definidas para 2030 poderão ser ajustadas e adaptadas face a alterações nos programas de financiamento que entrarão em vigor em 2028, com o novo Programa-Quadro.

OE 2 - Afirmar a Ciência Aberta como princípio estruturante e diferenciador na NOVA FCSH, da produção de conhecimento à disseminação e dos resultados de investigação

Ação 1 – Implementar um roteiro institucional para a ciência aberta que generalize o acesso aberto a publicações científicas, promova uma gestão de dados FAIR e reforce a ligação à sociedade através de práticas de ciência cidadã

Ação 2 – Apoiar na comunidade no processo de publicação dos resultados de investigação, quer ao nível individual quer ao nível das edições da NOVA FCSH, por forma a reforçar a produção indexada

Ação 3 – Desenvolver uma estratégia de integração faseada dos resultados da investigação na Infraestrutura ROSSIO, potenciando deste modo a sua abertura à sociedade, a sua descoberta e reutilização

Ação 4 – Desenvolver um plano de ação para a comunicação de I&I, com incentivos institucionais para reforçar as competências de comunicação de ciência, as atividades de disseminação de conhecimento e a participação da sociedade nos projetos e atividades de investigação

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
% crescimento anual no número de publicações indexadas	+6%	+10%	+15%
% de publicações validadas em Acesso Aberto	45%	60%	+85%
% projetos de investigação com plano de gestão de dados	25%	35%	+50%
% concretização das ações definidas no plano de comunicação nesta área	45%	75%	100%

OE 3 – Maximizar a execução dos projetos, na sua dimensão científica e financeira, identificando estratégias para a exploração de resultados

Ação 1 – Implementação de uma estratégia de acompanhamento de proximidade pelos serviços no ciclo de vida do projeto, capaz de apoiar a implementação das ações previstas e a definição de estratégias de exploração de resultados

Ação 3 – Adequação das ferramentas e programas de gestão, tendo por base uma otimização de procedimentos internos

Ação 5 – Participação em iniciativas e redes nacionais europeias na área de gestão de ciência, com relevância para a melhoria contínua dos serviços e apoio prestado à comunidade

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
% execução financeira média dos projetos encerrados (no ano)	85%	95%	100%
% projetos terminados no ano com plano de exploração de resultados	15%	20%	30%

OE 4 – Definir e implementar um Plano de Ação para os RH da Investigação na NOVA FCSH

Ação 1 – Elaboração do Plano de Ação (2025), contemplando medidas orientadas para a contratação, avaliação e formação, de acordo com as práticas de referência internacionais (COARA, e quadro de competências europeu para as carreiras de investigação), e com medidas a concretizar até 2030

Ação 2 – Criação de uma Comissão de Acompanhamento, com membros designados do Conselho Científico e Direção, para elaboração e implementação do Plano de Ação

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
% concretização das medidas definidas no plano de ação	15%	40%	100%

OE 5 – Dinamizar rede *Alumni* NOVA FCSH

Ação 1 – Caracterização e Mapeamento da Rede *Alumni*

Ação 2 – Definição e implementação de uma estratégia para ativação da rede *Alumni*

Ação 3 – Dinamização de iniciativas que abram a NOVA FCSH à sociedade e reforcem a ligação com as entidades externas, utilizando como interlocutores privilegiados os *Alumni* da NOVA FCSH

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Levantamento dos grandes números sobre os <i>Alumni</i>	1	Tarefa Executada	Tarefa Executada
Produção e revisão de estratégia <i>Alumni</i> (relatórios)	1	2	3
Atribuição anual de Prémio <i>Alumni</i> FCSH	1	3	5
Realização de <i>Alumni</i> Talks semestrais	2	6	10

OE 6 – Promover e divulgar talento da NOVA FCSH

Ação 1 – Mapeamento das competências de UI, Investigadores e Docentes

Ação 2 – Revisão do regulamento de *Overheads*

Ação 3 – Organização anual do dia da “Investigação e Inovação”

Ação 4 – Implementação de plataforma de CRM para gestão de *stakeholders* de *Alumni*, parcerias, mecenato e prestação de serviços

Ação 5 – Criação de um site de Inovação e Impacto da NOVA FCSH, que divulgue iniciativas e resultados em torno da inovação social e promova a relação com as entidades externas

Ação 6 – Reforço da presença da NOVA FCSH em todos os debates e eventos relacionados com a Inovação e Conhecimento

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Regulamento de <i>Overheads</i>	1	Tarefa Executada	Tarefa Executada
Produção e revisão de estratégia de impacto	1	2	3
Nova página de Inovação e Impacto da NOVA FCSH	1	Tarefa Executada	Tarefa Executada

OE 7 – Promover empregabilidade e empreendedorismo

Ação 1 – Organização anual do Prémio de Empreendedorismo

Ação 2 – Organização anual da Feira de Emprego e de outras iniciativas relacionadas com a temática da empregabilidade

Ação 3 – Apoio à criação de start-ups e empresas *Spin-offs*

Ação 4 – Dinamização anual do Programa de aceleração para projetos de impacto social

Ação 5 – Dinamização do *Career Center* da NOVA FCSH e de uma newsletter de empregabilidade

Ação 6 – Realização de um inquérito de empregabilidade para antigos alunos (em colaboração com a Divisão de Planeamento e Qualidade)

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Produção e revisão de estratégia de Empregabilidade e Empreendedorismo	1	2	3
N.º de projetos candidatos ao Prémio de Empreendedorismo	10	30	60
N.º de projetos acolhidos no Centro de Inovação da NOVA FCSH	2	8	20

INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS

IV. Incentivar uma cultura da qualidade

O compromisso com a Qualidade impõe em primeiro lugar a implementação e desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), instrumento estratégico para a intervenção organizacional, que permite acompanhar e melhorar o desempenho geral de uma instituição, fornecendo informação de suporte para a boa concretização de iniciativas transformadoras. Assim, tendo em vista alargar a certificação da qualidade para lá dos compromissos com o NOVA SIMAQ e com a A3ES, adotaremos a norma internacional que especifique os requisitos que o Sistema de Gestão da Qualidade deve possuir.

- **Política e Cultura de Qualidade**

Este compromisso visa dotar a instituição de ferramentas modernas que lhe permitam por um lado responder, de forma consistente, às necessidades da Comunidade NOVA FCSH e dos seus diferentes membros (alunos, docentes, investigadores e trabalhadores não docentes e não investigadores) e, por outro avaliar a satisfação da Comunidade NOVA FCSH e por todos os seus membros.

- **Plano de Gestão de Informação de apoio à Decisão**

A complexidade organizacional da NOVA FCSH impõe também medidas a nível de gestão, nomeadamente o mapeamento dos diferentes ciclos de produção de informação existentes para a identificação de situações que possam influir na qualidade da informação produzida e, conseqüentemente, nas decisões operacionais e estratégicas que utilizam essa informação. A elaboração de um Plano de Gestão de Informação não é um processo novo na instituição, mas incidiu exclusivamente na área da investigação. Continuando o esforço já empreendido, o objetivo é, agora, alargar o âmbito do Plano para englobar todas as áreas de intervenção da instituição, mantendo a sua estrutura que inclui uma fase de diagnóstico e uma fase de implementação.

É decisivo apostar numa cultura organizacional de Qualidade assente em dados fiáveis, com fontes e metodologias rigorosas e transparentes de tratamento, que permitam tomar as melhores decisões, o que implica a participação de todas as equipas e membros da instituição neste processo.

Incentivar uma cultura da Qualidade

OE 1 – Implementar uma Política e uma Cultura da Qualidade transversais a toda a instituição

Ação 1 – Implementar e desenvolver um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ);

Ação 2 – Promover a participação e envolvimento de toda a comunidade nos instrumentos de avaliação e qualidade;

Ação 3 - Consolidar e desenvolver a gestão por processos, a padronização de procedimentos, a identificação, controlo e monitorização dos processos e avaliação do seu desempenho;

Ação 4 – Garantir o cumprimento do tratamento completo de reclamações.

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Certificação da ISO 9001 Gestão da Qualidade	-	-	100%
Realização anual do Dia da Qualidade Nova FCSH	1	3	6
Taxa de resposta nos inquéritos de Satisfação Global e Novos alunos	50%	60%	70%

OE 2 – Produzir informação de apoio à Decisão estratégica sobre a organização da oferta curricular

Ação 1 – Desenvolver estudos de sustentabilidade financeira dos ciclos de estudos conferentes de grau (Licenciaturas, Mestrados, Doutoramentos) e não conferentes de grau (Pós-Graduações);

Ação 2 – Desenvolver estudos sobre a procura dos ciclos de estudos conferentes de grau (Licenciaturas, Mestrados, Doutoramentos) e não conferentes de grau (Pós-Graduações);

Ação 3 – Definir e Implementar indicadores que caracterizem os Departamentos, Cursos, Docentes e Estudantes;

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Realização anual do Estudo de Viabilidade financeira	1	3	6
Realização do Estudo de Procura estudantil	1	3	6
Implementação e disponibilização no website de indicadores que caracterizem os Departamentos, Cursos, Docentes e Estudantes;	100%	Tarefa Executada	Tarefa Executada

OE 3 – Implementar um Plano de Gestão de Informação

Ação 1- Desenvolver um Plano de Gestão de Informação que englobe todas as áreas de intervenção da instituição, nomeadamente o Ensino e a Investigação;

Ação 2 – Diagnosticar as necessidades, as práticas, os meios, as competências e os parceiros que contribuem, para a produção e disponibilização de informação;

Ação 3 – Definir boas práticas no tratamento e gestão de dados (métodos, meios de recolha, produção, de registo, validação, curadoria, tratamento, armazenamento), bem como na sua disponibilização, atendendo aos diferentes tipos, fins, e utilizadores a que se destinam;

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Implementação do Plano de Gestão de Informação	-	50%	100%

V. Transformação digital

- **O impacto do digital no ensino**

No que respeita ao Ensino, é fundamental a formação de competências para um uso crítico das tecnologias e métodos digitais pelos nossos estudantes e docentes. Esta é uma peça estratégica da sua formação geral e transversal a todos os cursos e ciclos de estudos na NOVA FCSH e uma matéria a ser desenvolvida a par da inovação pedagógica.

- **A transformação digital na Investigação**

A compreensão, visão e interesse pelo uso de métodos digitais não se deve cingir apenas à Inteligência Artificial. A realidade virtual, o 3D, a realidade aumentada ou as biotecnologias irão cada vez mais trazer impactos, ao mesmo tempo desafiantes e inovadores, a múltiplas áreas de investigação nas Ciências Sociais, Humanidades e Estudos Artísticos, bem como às áreas profissionais, nomeadamente o Património, o Turismo ou a Educação. São múltiplos os programas e linguagens da computação usados há várias décadas na análise quantitativa e qualitativa de dados nas áreas científicas da NOVA FCSH e das suas Unidades de Investigação. Esse caminho deve ser reforçado, em grande medida ligando o ensino dos métodos digitais à capacitação digital dos projetos a desenvolver. Além disso, a produção do conhecimento científico deve, cada vez mais, reforçar a produção de resultados em formato digital facilmente pesquisáveis, partilháveis, abertos e reutilizáveis. Uma política de gestão de dados de investigação é imperativa, ligada a uma política de dados abertos, vinculados à sustentabilidade das infraestruturas digitais de investigação e à preservação digital. Implementar estas vertentes exige também uma aposta na formação de competências digitais dos nossos investigadores.

A transformação digital nos serviços

A NOVA FCSH precisa de continuar a investir na renovação do seu parque informático, quer no que se refere à infraestrutura física, quer ao ecossistema aplicacional. É necessário ampliar as condições para uma atualização de ferramentas digitais fundamentais a um ensino e a uma investigação inovadora, que possam criar valor, em conjunto com uma política de sustentabilidade digital e financeira que estimule o recurso a programas de computação livres e abertos. É também fundamental apostar fortemente na transformação das competências digitais dos nossos docentes e investigadores, a par do reforço da capacidade laboratorial digital das nossas unidades de investigação, seguindo uma política de colaboração em rede e efetiva partilha de recursos. A manutenção de um Centro de Dados evolutivo e seguro é igualmente fundamental para dar suporte à permanente necessidade de modernização de sistemas de apoio ao funcionamento administrativo da faculdade, das suas plataformas pedagógicas, ou ao alojamento das atividades e resultados da investigação.

Transformação Digital

OE 1 - Reforçar as competências digitais de docentes e estudantes em articulação com um ensino mais inovador e que incorpore a aprendizagem de métodos digitais nos diferentes níveis

Ação 1 – Promover a inovação pedagógica e as competências digitais de estudantes e docentes, com incorporação de novas ferramentas e métodos digitais, incluindo a inteligência artificial

Ação 2 – Garantir a disponibilidade de infraestruturas e equipamentos digitais para a inovação pedagógica, seja em sala de aula, seja na utilização de plataformas online

Ação 3 – Desenvolver uma estratégia de constante avaliação e adaptação ao mundo digital, com formação ao longo da vida, para manter a capacidade de intervir numa sociedade e economia digitais em permanente mudança

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Docentes com formação para a utilização de ferramentas digitais na atividade pedagógica e de gestão do ensino	30%	50%	80%
Gabinetes dos docentes com computadores atualizados, equipados com sistemas de videoconferência	50%	75%	100%
Salas de aulas equipadas com ecrãs multimédia ou quadros interativos	20%	40%	60%
Salas de aula com componente laboratorial digital	1	3	5
Renovação e/ou atualização das plataformas digitais de apoio ao ensino	1	Tarefa Executada	Tarefa Executada
Desenvolvimento e integração das plataformas digitais de apoio ao ensino	-	1	Tarefa Executada
Salas de trabalho para estudantes equipadas com PCs, e Macs e componentes multimédia	1	2	3
Cursos de 1º ciclo com pelo menos uma unidade curricular de métodos digitais	75%	100%	Tarefa Executada
Cursos de 2º e 3º ciclos com componentes curriculares ligadas à utilização de métodos digitais	30%	60%	100%

OE 2 - Reforçar a transformação digital na investigação, com aposta nas competências digitais, adoção de boas práticas e implementação de políticas de sustentabilidade e preservação digital

Ação 1 – Coordenar esforços entre as Bibliotecas, o RUN, as unidades de investigação e a Infraestrutura ROSSIO para ampliar a política de acesso aberto e melhorar a gestão de dados, no sentido de desenvolver uma investigação mais aberta, mais acessível, mais interligada, com resultados e dados de investigação partilhados, interoperáveis e reutilizáveis

Ação 2 – Melhoria contínua das infraestruturas, em termos de capacidade de processamento, alojamento e segurança de dados à disposição das unidades de investigações, projetos e investigadores, promovendo a sustentabilidade digital dos sites, bases de dados, portais e plataformas usados pela investigação

Ação 3 – Capacitar as UIs e os investigadores para as ferramentas e métodos digitais mais atualizados e adequados à inovação da investigação, incluindo a IA, integrando esta política com as medidas de inovação pedagógica previstas para o ensino, nomeadamente ao nível do 2º e 3º ciclos

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Implementação da Plataforma Interdisciplinar para as Humanidades Digitais	-	1	Tarefa Executada
Elaboração de um plano de gestão (digital) de dados de investigação	1	Tarefa Executada	Tarefa Executada
Realização de workshops de capacitação digital para investigadores	12	20	30
Criação de uma base de dados de gestão de todos os sites, portais e plataformas da investigação	1	Tarefa Executada	Tarefa Executada
Realização de jornadas de reflexão sobre o uso de tecnologias digitais na investigação em Ciências Sociais, Humanidades e Estudos Artísticos, com a participação de especialistas nacionais e internacionais da área da Computação	1	3	6
Aplicação dos princípios FAIR e recomendações ROSSIO a sites de investigação criados até 2023	10%	25%	40%
Aplicação dos princípios FAIR e recomendações ROSSIO a novos sites de investigação	75%	85%	100%

OE 3 – Modernizar os serviços, com reforço das competências digitais dos funcionários, desmaterialização e simplificação de processos administrativos

Ação 1 – Formação contínua de funcionários e chefias para as competências digitais e na capacitação para a digitalização, promovendo o uso de sistemas de informação e gestão inovadores

Ação 2 – Desmaterializar processos, integrar sistemas e automatizar, onde possível, os procedimentos e a partilha de dados, promovendo a simplificação administrativa

Ação 3 – Desenvolver serviços de apoio de base digital mais próximos de estudantes, docentes e investigadores

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Funcionários com ações de formação em competências digitais de produtividade	30%	60%	100%
Chefias com formação em sistemas de gestão, planeamento e comunicação digital	30%	60%	100%
Tornar interoperáveis os sistemas atuais de gestão administrativa (académicos, financeiros ou outros)	25%	50%	75%
Renovar o parque informático dos serviços	25%	50%	100%
Reforçar a capacidade de processamento e armazenamento do Centro de Dados	20%	40%	60%
Suprimir os telefones físicos na comunicação interna, substituindo-os por sistemas de trabalho em equipa com capacidade de comunicação por voz, texto e vídeo	-	-	100%
Criar uma base de conhecimentos partilhada por todos os funcionários e órgãos de gestão, de forma a melhorar a eficácia e eficiência do trabalho e em particular a resposta aos pedidos dos utentes	-	-	1

VI. Internacionalização e relações externas

Numa lógica abrangente de internacionalização ‘cosmopolita’, a externalização das relações – sociais, culturais, políticas e económicas – da Universidade não deve ficar pela compartimentação em escala: relações de vizinhança, com a cidade e o território, regionais e internacionais. Essa externalização deve estruturar-se de acordo com uma oferta de docência comum sustentada e adaptada linguística e pedagogicamente para diferentes universos nacionais e internacionais, com uma investigação que cubra diferentes territórios e que sirva, na pequena escala, o conhecimento e o desenvolvimento local e, na macro escala, o conhecimento e desenvolvimento do mundo de acordo com os ODS, na sua especificidade ou transversalidade. Assim, também a internacionalização no ensino não deve ser entendida exclusivamente no eixo das mobilidades internacionais ou de acordo com a definição da OCDE de *Internationalized Curriculum*, mas também no quadro de uma *Internationalization at home*, mais democrática e sustentável, tanto do ponto de vista social, quanto financeiro e climático.

Uma Faculdade para a cidade e o território metropolitano

A visão da colaboração e da co-criação com os vizinhos, valorizando a dimensão da ligação à comunidade, reveste-se da maior importância e o ensino e a investigação devem estar, por isso, também atentos para poderem responder às necessidades emergentes da comunidade: ao lado da investigação fundamental, a investigação aplicada e a criação de formações orientadas para públicos diversos são elementos essenciais para essa cooperação que se pretende intensificar no âmbito deste Plano Estratégico. Organizar esse esforço colaborativo num Laboratório de Estudos sobre Lisboa, seguindo o trabalho feito no âmbito do CVTT de Inovação Social que envolveu todas as UI da NOVA FCSH em colaboração com as Escolas da NOVA sediadas no Campus de Campolide é um desafio essencial a desenvolver para os próximos anos.

Uma Faculdade pela cultura

As colaborações com os múltiplos parceiros da NOVA FCSH e a variedade de abordagens do conceito de Cultura, que as diferentes disciplinas da NOVA FCSH aprofundam, potencia uma oferta mobilizadora que deve ser mais explorada. Isso contribuirá para uma maior projeção, captação de estudantes nacionais e internacionais e também de financiamento da Faculdade. Alargará o público interessado no trabalho realizado na nossa Escola. A potencialização destes domínios servirá ainda de eixo de apoio a um dos valores da missão da NOVA FCSH: o da inclusão, contribuindo para a criação de uma comunidade académica cívica e cosmopolita.

Uma plataforma norte-sul-norte (sul-norte -sul)

A NOVA FCSH posiciona-se no cruzamento de alguns eixos politicamente cruciais e de fluxos relevantes na circulação global. Isso terá marcado as direções da cooperação em que tem investido e o volume e sentidos das mobilidades de estudantes, professores e investigadores. A vocação assumida pela Universidade NOVA com a criação do Campus Sul, a especificidade disciplinar com a concentração das ciências sociais e humanidades numa mesma Faculdade, e os fluxos de internacionalização já existentes nesses sentidos, permitirão potenciar a NOVA FCSH como plataforma de circulação e comunicação Norte-Sul-Norte/Sul-Norte-Sul, e o seu papel na definição dos **eixos cardeais de intervenção** para as relações externas.

Não pondo em causa a possibilidade de outras cooperações internacionais relevantes definem-se os seguintes contextos estratégicos para a internacionalização da NOVA FCSH, aqui agrupados em eixos cardeais de intervenção e cooperação:

- **Europa:** A internacionalização do ensino na Europa depende, sobretudo do programa *Erasmus+*, que financia a circulação de estudantes, professores e *staff* académico e de gestão (KA1), mas também a criação

de programas de ensino conjunto (*KA2 Partnerships for cooperation, Erasmus Mundus, Capacity Building in Higher Education*, etc.) que podem envolver também Universidades fora do território europeu.

A recente integração da NOVA no âmbito da Eutopia, pretende estimular os doutoramentos em cotutela (com bolsas próprias), a criação de comunidades de ensino e pesquisa e o design de programas de ensino conjuntos em língua inglesa.

- **Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP):** A NOVA FCSH recebe um número significativo de estudantes oriundos dos PALOP, nomeadamente com bolsas de estudo ao abrigo das bolsas da Associação das Universidades de Língua Portuguesa (AULP) juntamente com o Camões – Instituto da Cooperação e da Língua e também da Fundação Calouste Gulbenkian. Embora mantendo relações privilegiadas com os PALOP, a atividade de cooperação da NOVA FCSH ao nível do ensino em contexto africano apostará também na diversificação e estabelecimento de parcerias com outros países, de acordo com o mesmo espírito de simetria e rentabilização de competência partilhadas.
- **Sul Mediterrânico:** Apesar da existência de diferentes protocolos de cooperação com universidades da margem Sul do Mediterrâneo (particularmente com Marrocos), da observância de mobilidades ao abrigo do programa ICM KA1 e da realização de projetos de investigação (nomeadamente uma ERC Grant) incidentes na área, a cooperação com o Norte de África tem sido irregular e pouco estruturada. A integração da *International University of Rabat* na rede EUTOPIA, a vocação assumida pelo Campus Sul, tendo como horizonte o Mediterrâneo, e a integração da NOVA FCSH na Global Med (uma rede de excelência liderada pela *Maison Méditerranéenne des Sciences de L'Homme*) que associa diferentes instituições das duas margens do Mediterrâneo, potenciarão uma cooperação universitária ainda pouco promovida pelas universidades portuguesas.
- **Atlântico Sul:** A cooperação da NOVA FCSH no Atlântico Sul tem tido como epicentro o Brasil. Prevê-se o desenvolvimento de um Plano de atuação especialmente orientado para as Américas de língua portuguesa e espanhola, nomeadamente sustentadas em programas de Capacity Building e cooperação no âmbito da formação Pós-Graduada em *e-learning*, que permitirá intensificar e alargar as oportunidades de oferta e de fluxos nos dois sentidos da travessia do Atlântico.
- **Atlântico Norte:** A Cooperação da NOVA FCSH com os Estados Unidos da América faz-se especialmente através de programas dinamizados pelo *CIEE-College Study Abroad*, pela FLAD – Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, e pela *API-Academic Programs International*, devendo ser pensadas outras formas de cooperação independentes com a América do Norte.
- **Outros Territórios:** No campo dos outros territórios geográficos e culturais diversificados para os quais se estende a cooperação internacional na NOVA FCSH, ganha especial destaque a Ásia, nomeadamente a China, com um importante contingente de estudantes Internacionais para os quais o principal atrativo é a língua portuguesa. Estes programas de cooperação devem ser alargados a outros países do continente asiático nomeadamente o Japão, a Coreia do Sul, o Vietname, a Índia e Bangladesh.

Internacionalização e relações externas

OE 1 - Promoção da internacionalização e cosmopolitismo em mobilidade e *at home*

Ação 1 - Melhorar a visibilidade e comunicação em todos os domínios da internacionalização

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Atualização e incremento da informação disponibilizada no site em inglês	+20%	+10%	+10%

Ação 2 – Equilibrar e melhorar as s mobilidades *outgoing* e *incoming* de estudantes, docentes investigadores e membros não académicos

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Captação de financiamento para a mobilidade de estudantes <i>outgoing</i> : entidades financiadoras externas	1	+1	+1
Estabelecimento de protocolos no âmbito do K1 com universidades conferentes de apoio logístico	3	3	3
Aumento da oferta letiva em inglês e outras línguas estrangeiras (em uc)	3	6	9
Incremento da oferta letiva de línguas (e culturas) 'crioulas' de contextos lusófonos e outros com ligação à Língua Portuguesa	2 UC	4 UC	6 UC

OE 2- Promoção da cooperação e parceria com entidades externas e internacionais

Ação 1 - Incremento ao design de oferta formativa online concebida em parceria com entidades externas nacionais e internacionais

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Incremento de Pós-Graduações em e-learning e b-learning, em cooperação com entidades externas nacionais e internacionais	4	8	10
Incremento de microcreditações em b-learning, em cooperação com entidades externas nacionais	40	30	Tarefa Executada
Criação de Curso em Língua e Cultura Portuguesa para Estrangeiros	1	Tarefa Executada	Tarefa Executada

Ação 2 – Apoio a candidaturas para financiamento de Programas Internacionais e Regionais de acordo com os Eixos Cardeais de Intervenção Estratégica

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Incremento de candidaturas a programas KA2 <i>Partnerships for cooperation/ Erasmus Mundus</i> e <i>Capacity building</i> incluindo Universidades africanas, mediterrânica e/ou africanas.	+3	+2	+2

Promoção da integração de candidatura num <i>Thematic Project</i> do Programa Euro-MED	1	1	Tarefa Executada
Consolidação de Parcerias para <i>fund raising</i> para constituição de um Laboratório de Estudos sobre Lisboa	2	4	Tarefa Executada
Ação 3 – Apoio ao incremento de joint degrees, co-tutelas e doutoramentos Europeus			
Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Candidatura a programas de financiamento para programas doutorais conjuntos (MSCA <i>Doctoral Networks</i>) no âmbito da Rede Eutopia e de outras redes internacionais	1	2	Tarefa Executada
Candidaturas a 'Connected Community' Eutopia	2	2	2

OE 3 - Promoção e valorização de competências e fruição artísticas e culturais

Ação 1 - Apoiar a produção de eventos artísticos e culturais promovidos pela Comunidade FCSH

<i>Indicadores</i>	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Promoção e apoio à produção de eventos culturais e artísticos da/para a comunidade incluindo envolvendo grupos minoritários e relacionados com calendários étnicos e religiosos	12	24	30
Submissão de candidatura a Cátedra UNESCO em Património Imaterial e Direitos Humanos	-	1	Tarefa Executada
Submissão de candidatura de Projeto ao Programa New European Bauhaus <i>Creative Europe</i> para co-financiamento de atividades culturais e criação de agenda	-	1	Tarefa Executada

Ação 2 - Melhorar a visibilidade e comunicação dos diferentes domínios das competências culturais e artísticas da comunidade NOVA FCSH e seus parceiros no domínio da cultura

<i>Indicadores</i>	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Criação de subpágina bilingue para a Cultura no site da NOVA FCSH	-	1	Tarefa Executada
Incremento de Parcerias no âmbito da atividade cultural e artística	4	3	3
Submissão de candidatura ao Programa de Residências artísticas no âmbito do <i>Creative Europe</i> e do Plano Nacional das Artes	1	1	1

VII. Sustentabilidade financeira e de recursos humanos

• Fundos competitivos

Sendo a parte de Orçamento de Estado atribuído a Faculdade claramente insuficiente para um desenvolvimento sustentado, mesmo tomando em consideração o resultante das receitas próprias, nomeadamente as propinas, a captação de fundos competitivos e a diversificação de fontes de financiamento é fundamental como rendimento complementar. Assim, torna-se premente uma estratégia orientada para o aumento de receitas, mediante a diferenciação de atividades e prestação de serviços especializados, bem como a angariação de fundos de apoio ao projeto de desenvolvimento da NOVA FCSH (*fundraising*). As formas previstas de aumentar essas receitas passam pelo aumento de entradas proveniente de programas europeus de financiamento para a investigação, de valores obtidos por via da prestação de serviços, *fundraising* e mecenato, assim como do arrendamento de espaços.

• Prestação de contas

O apoio à melhor tomada de decisões estratégicas de investimento baseia-se no escrutínio e regularidade da prestação de contas, apoiada numa informação financeira de qualidade orientada para uma eficiente aplicação dos recursos e garantida através de mecanismos internos de reporte financeiro. Para a sua consolidação será implementado um sistema de contabilidade analítica, que permitirá reduzir de forma sistemática os desvios da execução orçamental e assegurar o cumprimento dos compromissos assumidos através de um mecanismo de controlo do saldo de tesouraria.

• Conforto e eficiência energética

A NOVA FCSH compromete-se a garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis. O desenvolvimento sustentável baseia-se na necessidade de inclusão dos impactos ambientais e sociais e no modo como o retorno económico-financeiro é gerado, nomeadamente com a melhoria de conforto e eficiência energética de edifícios, através do recurso exclusivo a iluminação LED e à implementação de critérios/requisitos ambientais nas diferentes tipologias aquisitivas.

• Recursos Humanos

A eficiência no recrutamento e seleção de pessoas é um fator determinante para o sucesso da NOVA FCSH. A adoção de um planeamento estratégico de contratação, para todos os setores da vida académica, através da identificação das competências e talentos necessários, permite economizar tempo, recursos e aumentar a qualidade das contratações, bem como contribuir para a redução do *turnover*.

OE 1 - Captação de fundos competitivos e a diversificação de fontes de financiamento			
Ação 1 - Aumentar a receita proveniente de programas europeus de financiamento para a investigação			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	2025	Até 2027	Até 2030
Taxa de crescimento médio anual	2,5%	5%	7,5%
Ação 2 - Aumentar a receita obtida por via da prestação de serviços, fundraising e mecenato			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	2025	Até 2027	Até 2030
Taxa de crescimento	2%	3,5%	5%
Ação 3 - Aumentar a receita obtida por via do arrendamento de espaços			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	2025	Até 2027	Até 2030
Taxa de crescimento	0,8%	2,5%	5%

OE 2 - Promoção de uma cultura e práticas de transparência e prestação de contas			
Ação 1 - Implementar o sistema de contabilidade analítica			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	2025	Até 2027	Até 2030
Taxa de execução	25%	50%	100%
Ação 2 - Reduzir os desvios da execução orçamental			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	2025	Até 2027	Até 2030
Taxa de redução média anual dos desvios	-	2%	10%
Ação 3 - Controlar o saldo de tesouraria			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	2025	Até 2027	Até 2030
Número médio anual de mapas de tesouraria produzidos	1	2	3

OE 3 - Estratégia de Sustentabilidade alinhada com os ODS**Ação 1 - Investir em melhoria de conforto e eficiência energética de edifícios**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Montante médio anual de investimento	2.500.000,00 €	-	700.000,00 €

Ação 2 - Substituir a iluminação existente por iluminação LED

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Percentagem de iluminação LED	25%	50%	100%

Ação 3 - Controlar o saldo de tesouraria

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Introduzir critérios/requisitos ambientais nas diferentes tipologias aquisitivas	25%	27%	30%

OE 4 - Promoção da eficiência na contratação de Recursos Humanos**Ação 1 - Plano de Contratação por carreira**

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
% concretização do plano de contratação	15%	40%	+90%

VIII. Espaços e instalações, conservar e preparar o futuro

• Princípios orientadores para o planeamento das novas instalações da NOVA FCSH no atual Campus de Campolide

A adequação da estrutura e configuração dos espaços ao projeto educativo e de investigação são essenciais numa Faculdade que tem por ambição ser um exemplo de excelência no ensino e investigação, baseada em três grandes compromissos (interdisciplinaridade, internacionalização e transferência de conhecimento para a sociedade). De igual modo para uma Faculdade que quer crescer e consolidar a sua afirmação nacional e internacional nos domínios das Artes, Ciências Sociais e Humanidades. Pensar as necessidades pedagógicas para o futuro significa refletir necessariamente sobre os espaços mais adequados para a introdução de práticas pedagógicas inovadoras e inclusivas. Importa, ainda, atender às especificidades da oferta formativa, nomeadamente nas artes musicais e performativas e na área da comunicação.

Também as questões da sustentabilidade, da inclusão social e do bem-estar organizacional se destacam transversalmente na estratégia da NOVA FCSH, sendo necessário a consequente adaptação no que diz respeito aos espaços e às infraestruturas. A sustentabilidade destaca-se como uma real preocupação que deve presidir à conceção e construção do novo *campus* em todos os níveis, assim como deve estar prevista também na sua utilização e conservação. Isto implica, entre outros aspetos:

- Edifícios com máxima eficiência energética;
- Espaços externos de uso polivalente adequados à prática desportiva ou à educação ambiental;
- Circuitos pedestres e pista ciclável dentro do *campus*, com ligação à ciclovia da cidade;
- Espaços verdes, como jardins e esplanadas, que possam ser utilizados para práticas de convívio dos membros da comunidade e que possam proporcionar um ambiente natural. Estes espaços deverão utilizar principalmente plantas nativas que permitam a biodiversidade e a minimização da manutenção e de recursos hídricos.

A acessibilidade e inclusão terão de ser pensadas por forma a garantir a inexistência de barreiras para todos os utilizadores do *campus* e a sua perfeita articulação com o sistema de transportes da cidade e metropolitano. Para o efeito considera-se decisivo:

- o acesso a pessoas com condicionalismos de mobilidade, tanto às salas de aulas como aos serviços comuns;
- o bem-estar no trabalho e uma disposição física do espaço que estimule a interação entre colegas;
- o máximo de infraestruturas e serviços abertos à comunidade, não apenas académica, mas também da cidade em que se insere.

A promoção do bem-estar, na dupla aceção da terminologia inglesa de *Wellness* e *Well-being*, será fundamental. Esse bem-estar será conseguido proporcionando espaços e equipamentos devidamente preparados física e ambientalmente para o pleno usufruto dos estudantes, docentes e outros funcionários e visitantes.

Um *Campus* de excelência também no plano tecnológico, pensado de raiz para integração de ferramentas e recursos digitais nos seus variados locais. Pensado na multifuncionalidade, permitindo a criação de espaços que estimulem a aprendizagem colaborativa, a interação e a cocriação orientadas para a resposta aos desafios sociais.

Um *Campus* orientado para o Conhecimento e para a experiência social implica a abertura e a ligação à cidade onde o futuro *campus* se insere, proporcionando um local para usufruto para todos os que vivem, trabalham e visitam Lisboa, criando – e dinamizando – uma centralidade no espaço urbano.

Tudo se conjuga para a criação de um espaço vivo, uma faculdade aberta, onde se promove a integração do ensino e da investigação com as artes e a cultura, reconhecendo-se a sua importância para o desenvolvimento das componentes complementares ao ensino tradicional e a sua relevância para a internacionalização, intercâmbio cultural e o envolvimento da comunidade. Estes são os princípios que conduzirão o projeto de desenvolvimento das instalações da NOVA FCSH em Campolide e, numa fase transitória, ainda na Avenida de Berna, seguindo as tendências mais desafiantes dos *campi* universitários modernos. Todo este processo deverá ser acompanhado ativamente pela comunidade NOVA FCSH.

- **Infraestruturas espaciais e Inovação Pedagógica**

No contexto dos espaços e instalações, com vista a conservar e preparar o futuro, destaca-se também a importância de integrar harmoniosamente as infraestruturas para a inovação pedagógica e as bibliotecas.

No que respeita às Bibliotecas, para além de uma infraestrutura de suporte às atividades de ensino, aprendizagem e investigação, as instalações do equipamento que se prevê implementar no *Campus* de Campolide deverão garantir as condições adequadas à criação de um ambiente dinâmico, aberto e dedicado à partilha do conhecimento, incluindo: espaços de leitura informal para o público em geral; espaços de leitura formal; espaços para consulta de documentação reservada; gabinetes de trabalho individual; áreas de trabalho colaborativo, concebidas especificamente para o desenvolvimento de trabalho de grupo, estudo em grupo ou desenvolvimento de projetos; salas multimédia; mapoteca; fonoteca; arquivo; centro de documentação; espaço aberto 24horas/dia; espaços multifuncionais passíveis de se adaptarem a diversas funcionalidades, eventos ou iniciativas internas ou externas; sala de formação; auditório; área expositiva; área de lazer; bar; bengaleiro; reprografia, casas de banho, enfermaria e receção.

Prevê-se que para além das áreas públicas, também as áreas técnicas tenham as condições e os equipamentos indispensáveis ao bom funcionamento das equipas e ao aumento da eficiência e eficácia dos processos: gabinetes de trabalho individual e coletivo; áreas de trabalho técnico; depósitos com capacidade para acondicionar todo o acervo da NOVA FCSH e margem para crescimento; sala de expurgo e espaço para tratamento documental, potenciando e maximizando o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido nos últimos anos de incremento, preservação e conservação dos fundos bibliográficos e documentais, espólios, adquiridos, oferecidos ou doados à Faculdade.

As novas instalações permitirão, também, ampliar, dar sustentabilidade e visibilidade a um conjunto de ações que têm vindo a ser executadas a uma escala menor: apoio ao utilizador; formação; desenvolvimento de atividades culturais, de iniciativa própria ou a desenvolver em parceria; e projetos na área da Ciência Aberta e da Preservação Digital.

Espaços e instalações

OE 1 - Qualificação dos espaços de trabalho de docentes, investigadores e colaboradores

Ação 1 – Criação de gabinetes no Colégio Almada Negreiros para docentes dos departamentos de Estudos Políticos e Sociologia

Ação 2 – Implementação do projeto PRR#6 com recuperação e ampliação da área útil de trabalho no Sótão do CAN

Ação 3 – Implementação do projeto PRR#13 com introdução de medidas de melhoria das condições de conforto e de eficiências energética e hídrica do CAN

Ação 4 – Qualificação dos espaços dos serviços da Torre B (*Campus Berna*)

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
N.º de novos postos de trabalho no <i>Campus</i> de Campolide	20	Tarefa Executada	Tarefa Executada
Projecto de execução das medidas do PRR#13	1	Tarefa Executada	Tarefa Executada
Implementação das medidas do PRR#13	-	1	Tarefa Executada
Reformulação dos espaços dos serviços alojados no piso 1 da Torre A (<i>Campus Berna</i>)	1	Tarefa Executada	Tarefa Executada

OE 2- Consolidação do *Campus* de Campolide

Ação 1 – Definição do plano de transferência da NOVA FCSH para o *Campus* de Campolide

Ação 2 – Construção de três novos edifícios da NOVA FCSH no *Campus* de Campolide

Ação 3 – Execução da construção de três novos edifícios da NOVA FCSH no *Campus* de Campolide

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Programa de transferência da NOVA FCSH para o <i>Campus</i> de Campolide	1	Tarefa Executada	Tarefa Executada
Lançamento do concurso para a construção de três novos edifícios da NOVA FCSH no <i>Campus</i> de Campolide	-	1	Tarefa Executada
Execução da construção de três novos edifícios da NOVA FCSH no <i>Campus</i> de Campolide	-	-	1

CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO

IX. Cultura organizacional orientada para o bem-estar

Valorizar as pessoas, as suas competências e os seus contributos potencia o crescimento da NOVA FCSH enquanto comunidade diversa e tolerante que promove a responsabilidade social universitária, complementar às áreas do Ensino e Investigação. Consolida-se por esta via a articulação entre a comunidade NOVA FCSH e a sociedade que a envolve, tendo presente a preocupação com a sustentabilidade seja na vertente ambiental, seja face aos desafios sociais, económicos e culturais. O bem-estar organizacional corresponde ao estabelecimento de um padrão de máxima qualidade na vida das organizações que se pretende incentivar, promover e melhorar. As formas de valorização das pessoas, das equipas, o dever de incluir todos para que sintam sempre em casa, distinguir e premiar as iniciativas e as ações que enriquecem a vida da instituição é o caminho que se traça, baseado numa sã convivência, num ambiente académico estimulante, desafiante, orientado para o enriquecimento pessoal de todos como cidadãos conscientes e responsáveis.

• Articulação entre a comunidade NOVA FCSH e a sociedade

Tendo em vista a articulação entre a comunidade NOVA FCSH e a sociedade, serão avançadas várias iniciativas:

- Programas de Voluntariado que promovam atividades de interação entre a NOVA FCSH e o ambiente social e comunitário envolvente, por forma a reforçar o espírito coletivo, a colaboração, a criatividade e a consolidação de valores. Estes programas serão desenvolvidos a partir da criação de um Banco de Voluntariado para a Comunidade NOVA FCSH aberto à participação de estudantes, *Alumni*, docentes, investigadores e trabalhadores dos serviços de apoio e Unidades de Investigação;
- Parcerias com entidades públicas, privadas e do terceiro setor, que permitam o acesso a bens e serviços por parte dos membros da comunidade NOVA FCSH, bem como o desenvolvimento de relações com o comércio local;
- Responsabilidade social refletida na realização de atividades que privilegiem a intervenção em matérias sociais, culturais e ambientais e adoção de práticas que promovam o desenvolvimento económico, o bem-estar social e o respeito pela sustentabilidade do planeta.

• Bem-estar

O desenvolvimento e progresso das instituições depende, em grande medida, do envolvimento e bem-estar, físico e mental, das pessoas que para elas contribuem, pelo que é necessário garantir:

- A adaptação/melhoria de espaços de trabalho, sociais e recreativos, em articulação com o projeto de desenvolvimento do *campus* da NOVA FCSH, com vista à criação de um ambiente físico de trabalho adequado às funções exercidas, em complementaridade com espaços sociais e recreativos que promovam a inclusão, o convívio, a colaboração e troca de experiências e saberes no seio da comunidade NOVA FCSH;
- Programas de desenvolvimento de carreira orientados para as necessidades específicas e diversas da comunidade NOVA FCSH, através da promoção de ações de aconselhamento informativo, de carácter periódico, sobre desenvolvimento de competências transversais e profissionais, bem como metas e objetivos a alcançar;
- A capacitação dos serviços, essencial para a concretização da missão e das opções estratégicas da NOVA FCSH, passa pela valorização profissional do seu pessoal técnico. O investimento em programas de formação, enquadrado por um modelo integrado de gestão e desenvolvimento de competências transversais de cada trabalhador/a, será um instrumento fundamental.
- Promoção de um ambiente de motivação e reconhecimento que propicie a retenção de talentos, estimule o potencial humano e fomente a produtividade, através da monitorização do contexto organizacional e

valorização dos contributos dos membros da comunidade NOVA FCSH e do seu envolvimento na criação de respostas aos desafios coletivos;

- Promoção da saúde física e mental, através do desenvolvimento de programas de literacia em saúde mental, bem-estar e estilos de vida saudáveis.

- **Diversidade**

A promoção da igualdade e equidade entre grupos está intimamente ligada à proteção de direitos individuais e coletivos e, no essencial, dos direitos humanos mais fundamentais. O imperativo do acesso equitativo à educação e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional a pessoas com necessidades específicas determina um compromisso da NOVA FCSH com a criação de um ambiente inclusivo, de respeito e tolerância, e de respostas que valorizem a diversidade, a entreatajuda e a partilha de experiências. A gestão da diversidade que caracteriza a comunidade da NOVA FCSH passa pelo desenvolvimento de três linhas de ação:

- Igualdade de Género que promova o acesso à educação, ao conhecimento e ao desenvolvimento pessoal e profissional, privilegiando a socialização num ambiente plural e a capacitação para o exercício de direitos sociais, políticos, económicos e culturais. A NOVA FCSH afirma o repúdio por práticas de assédio e o compromisso de alcançar um equilíbrio de género em todas as áreas da instituição, promovendo a conciliação entre a vida profissional e pessoal;
- Equidade e acesso de pessoas com necessidades específicas promovida através da capacitação institucional e adaptação de infraestruturas aos contextos identificados, considerando o expectável aumento e diversidade de necessidades específicas das pessoas que compõem a comunidade da NOVA FCSH;
- Cultura de respeito e tolerância que valorize a diversidade e inclusão de pessoas de diferentes origens, culturas, etnias, religiões e identidades presentes na comunidade NOVA FCSH, promovendo a equidade de acesso ao conhecimento, participação em atividades científicas e pedagógicas, e a partilha de experiências e saberes.

Cultura organizacional orientada para o bem-estar

OE 1- Consolidação da comunidade NOVA FCSH			
Ação 1 – Promoção de Programas de Voluntariado			
Ação 2 – Desenvolvimento de Parcerias com Entidades Públicas, Privadas e do Terceiro Setor			
Ação 3 – Reforço de Iniciativas no âmbito da Responsabilidade Social Universitária			
Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Criação do Banco de Voluntariado da NOVA FCSH	1	Tarefa Executada	Tarefa Executada
Criação e formalização de uma rede de parceiros locais, incluindo municípios da área metropolitana de Lisboa (nº de municípios na rede)	3	8	18
Protocolos de parceria com entidades públicas, privadas e do terceiro setor	5	20	60
Criação e atualização de lista de ofertas de alojamento a custos controlados dirigida à comunidade NOVA FCSH, em articulação com a rede de parcerias externas	1	1	1

OE 2 - Promoção do bem-estar organizacional e desenvolvimento pessoal

Ação 1 – Adaptação/melhoria de espaços de trabalho, sociais e recreativos

Ação 2 – Reforço de Programas de Desenvolvimento de Carreira

Ação 3 – Reforço da capacitação dos serviços

Ação 4 – Promoção de um ambiente de motivação e reconhecimento

Ação 5 – Promoção da saúde física e mental

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Criação de espaço que promova o empreendedorismo social, através de ações desenvolvidas por membros da comunidade NOVA FCSH, no âmbito dos espaços existentes no <i>campus</i> e em articulação com o Centro de Inovação Social/CAN	-	-	1
Ações de aconselhamento informativo e promoção de competências transversais e capacitação profissional, em cada ano letivo, em articulação com as atividades desenvolvidas pelo Centro de Inovação Social/CAN e formação ao longo da vida	2	6	14
Ações de formação realizadas enquadradas pelo modelo de desenvolvimento e gestão de competências transversais	Definição de um modelo de desenvolvimento e gestão de competências transversais	80% dos técnicos formados	90% dos técnicos formados
Plano para a conciliação entre a vida profissional e pessoal, orientado para as especificidades da comunidade NOVA FCSH	1	Tarefa Executada	Tarefa Executada
Realização de um diagnóstico e criação de um instrumento de monitorização de riscos psicossociais na comunidade NOVA FCSH	1	1	1

OE 3 - Promoção da igualdade, respeito e tolerância

Ação 1 – Promoção da igualdade de género

Ação 2 – Equidade no acesso a pessoas com necessidades educativas específicas

Ação 3 – Aprofundamento de uma cultura de respeito e tolerância

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Revisão do Plano para a Igualdade e a Diversidade da NOVA FCSH	1	-	1
Ações de formação sobre prevenção e combate a práticas de assédio e discriminação, em parceria com entidades externas à NOVA FCSH	1	3	6
Programa de formação para docentes e trabalhadores dos serviços da estrutura orgânica da NOVA FCSH para capacitação na resposta a contextos de necessidades educativas específicas	1	Tarefa Executada	Tarefa Executada
Relatório de evolução e caracterização da população com necessidades educativas específicas na NOVA FCSH	1	Tarefa Executada	Tarefa Executada

X. Comunicação: escutar, envolver, construir

O Plano Estratégico da NOVA FCSH 2024-2030 assume como linhas de orientação o fortalecimento da ligação entre ensino e investigação, a inovação pedagógica, a liberdade de ensino e de aprendizagem, o reforço da internacionalização, a criação de valor para a sociedade e o fomento do impacto das atividades de investigação, bem como a promoção do bem-estar organizacional e da inclusão.

Tendo por base os objetivos estratégicos que emanam destas linhas de orientação, mas também o diagnóstico do posicionamento da NOVA FCSH¹, o Projeto de Comunicação, enquanto instrumento para a afirmação futura da faculdade, afigura-se como decisivo nas seguintes dimensões:

- Reforço da missão e objetivos da NOVA FCSH;
- Visibilidade pública da relevância das Ciências Sociais, Artes e Humanidades e do carácter diferenciador da investigação científica produzida na NOVA FCSH;
- Relação com a sociedade e restituição do conhecimento produzido;
- Afirmação da excelência, inovação, interdisciplinaridade e internacionalização das suas ofertas pedagógicas;
- Auscultação, envolvimento, motivação e inclusão de toda a comunidade académica.

Comunicação

OE 1 - Promover uma comunicação interna agregadora e participativa			
Ação 1 – Fomento periódico de eventos, baseados na comunicação interpessoal, de auscultação, de diagnóstico e de diálogo da (e com a) comunidade NOVA FCSH, em articulação com os órgãos de gestão da faculdade			
Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Número de Eventos realizados	1	3	6
Ação 2 - Criação ou recuperação de uma secção, no website da faculdade, de “estórias NOVA FCSH” (projetos, pessoas, alumni, comunidade) relevantes e apelativas para a comunidade académica			
Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Taxa de Execução	20%	100%	Tarefa Executada
Ação 3 - Conceção de uma nova newsletter, de periodicidade mensal, que dê a conhecer as principais áreas temáticas e projetos de investigação científica das diversas UIs (feita em articulação com a gestão de ciência das UIs e o gabinete de Comunicação e Imagem), tendo em vista a visibilidade interna da investigação produzida, bem o potenciar da participação e de candidaturas conjuntas entre UIs a linhas de financiamento competitivo			
Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Número de Edições de newsletter enviadas	-	4	34
Ação 4 - Constituição de uma estrutura de gestão centralizada – e em plena conjugação com os órgãos de gestão, gabinetes, UIs, departamentos – para os fluxos de informação e de comunicação interna, fomentando uma cultura de transparência			

¹ Análise efetuada pela consultora de comunicação Ana Faustino entre junho e setembro 2024.

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Taxa de Execução	-	100%	Tarefa Executada

OE 2 - Divulgar o papel da NOVA FCSH como agente transformador na sociedade, evidenciando o seu contributo para o desenvolvimento social, cultural, artístico, político e económico

Ação 1 – Promoção de sessões de escuta ativa com as UIs, os Departamentos e restante comunidade através de reuniões trimestrais e painéis de ideias (físicos ou virtuais) onde os membros da comunidade NOVA FCSH possam sugerir temas e ideias para comunicar os resultados de investigação e restantes atividades

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Número de Eventos realizados	1	9	21

Ação 2 - Criação de duas secções no website da faculdade, que destaquem por um lado os projetos de investigação de excelência, com resumos acessíveis e histórias de impacto, e, por outro, podcasts de comunicação de ciência produzidos pela faculdade (exs. CHAM Talks, Pod-ip, EntreCampos, Revolução e Liberdade) e de divulgação da oferta letiva (ex. Fora de Portas)

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Taxa de Execução	100%	Tarefa Executada	Tarefa Executada

Ação 3 - Produção e divulgação (redes sociais, website, eventos académicos) de gráficos interativos, vídeos explicativos e/ou infografias que ilustrem o impacto social, económico, cultural, artístico e político das atividades científicas, promovendo uma abordagem envolvente

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Número de novos produtos audiovisuais criados	1	7	16

OE 3 - Posicionar a NOVA FCSH como polo de excelência pedagógica a nível nacional e internacional

Ação 1 – Auscultação e envolvimento do corpo docente na identificação e caracterização da oferta pedagógica diferenciadora e interdisciplinar da NOVA FCSH nos 1º, 2º e 3º ciclos, assim como da formação ao longo da vida e pós-graduações

Indicadores	Metas		
	2025	Até 2027	Até 2030
Número de Inquéritos realizados à oferta curricular	-	1	2

Ação 2 - Maximização do programa e da equipa de NOVA Embaixadores/as e aposta nas várias potencialidades dos Dias Abertos, tendo em vista o fortalecimento da relação com os alunos do ensino secundário / pré-universitário

Indicadores	Metas		

	2025	Até 2027	Até 2030
Número de Relatórios produzidos	-	1	2
Ação 3 - Conceção de uma newsletter a enviar periodicamente (e em antecipação dos respetivos períodos de candidatura) para entidades e públicos externos segmentados por áreas temáticas específicas, para uma disseminação eficaz e atrativa da oferta letiva da faculdade (em particular, 2º e 3º ciclos, assim como pós-graduações)			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	2025	Até 2027	Até 2030
Número de Edições de newsletter enviadas	-	6	15
Ação 4 - Colaboração com plataformas internacionais de recrutamento de estudantes e feiras de educação			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	2025	Até 2027	Até 2030
Número de Relatórios produzidos	-	1	2
Taxa de Participação em plataformas internacionais de recrutamento de estudantes	-	20%	100%
Taxa de Participação em feiras de educação	-	-	100%
Ação 5 - Após aferição junto das coordenações dos cursos de 1º, 2º e 3º ciclos, formação ao longo da vida e pós-graduações, criação de uma campanha de marketing digital focada em redes sociais internacionais (LinkedIn, Instagram, YouTube) e em anúncios segmentados para mercados-alvo			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	2025	2025	2025
Taxa de Execução	-	20%	100%

OE 4 - Posicionar a NOVA FCSH como um local de pensamento crítico, que responde aos desafios do presente e do futuro

Ação 1 – Conceção e implementação de um programa de media training para docentes e investigadores

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	2025	Até 2027	Até 2030
Número de Ações de formação realizadas	-	2	5

Ação 2 - Planeamento e calendarização de efemérides, tendo em vista o agendamento e visibilidade mediática de projetos de investigação com relevância e impacto na sociedade e conhecimento científico

<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	2025	Até 2027	Até 2030
Número de Relatórios produzidos	1	2	3

Ação 3 – Criação de uma base de dados que cruze a identificação de docentes e investigadores disponíveis para ser contactados pelos media (para dar o seu contributo no enquadramento e discussão de temas e acontecimentos que pautam a agenda mediática), com a identificação de meios de comunicação (jornais, revistas, blogs especializados)

onde possam ser publicados artigos de opinião assinados por professores e investigadores, mostrando a relevância da sua experiência científica e das suas investigações			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Taxa de execução	20%	100%	Tarefa Executada
Ação 4 - Desenvolvimento de uma peça de comunicação que funcione como uma brochura acessível e visualmente atrativa, que dê visibilidade às atividades e projetos científicos das UIs da faculdade e que possa ser distribuída a stakeholders externos de relevo			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Taxa de Execução	20%	100%	Tarefa Executada
Ação 5 - Fomento de reuniões anuais informais de pré-auscultação, com stakeholders externos de proximidade, sobre os planos de atividades da NOVA FCSH, tendo em vista o seu envolvimento nas decisões estratégicas da faculdade			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Número de Eventos realizados	1	3	6
Ação 6 - Criação de um Fórum Bianual de Debate Contemporâneo nas Ciências Sociais, Artes e Humanidades: evento aberto ao público, com conferências e debates sobre temáticas transversais e atuais (a definir e a calendarizar), envolvendo académicos, investigadores, líderes de opinião e representantes de ONGs e outras associações			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Número de Eventos realizados	-	1	3
Ação 7 - Planeamento e antecipação de um evento agregador e mobilizador da comunidade interna e externa, a realizar em 2030: “Agenda 2030 – e agora? As Ciências Sociais, Artes e Humanidades na resposta aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”			
<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>		
	<i>2025</i>	<i>Até 2027</i>	<i>Até 2030</i>
Número de Eventos realizados	-	-	1

ANEXO I

Reforma curricular das licenciaturas Síntese

LICENCIATURA	OFERTA DENTRO DO PLANO DE ESTUDOS			OFERTA FORA DO PLANO DE ESTUDOS	Total ECTS	OBSERVAÇÕES
	ECTS obrigatórios	ECTS complementares	subtotal ECTS	ECTS Livres		
Antropologia	72	48	120	60	180	
Arqueologia	120	0	120	60	180	
Ciência Política e Relações Internacionais	90	30	120	60	180	
Ciências da Comunicação	72	48	120	60	180	
Ciências da Linguagem	60	60	120	60	180	
Ciências Musicais	54	78	132	48	180	Proposta da oferta do plano de estudos contempla 42 ECTS obrigatórios de enquadramento geral e, adicionalmente, 12 ECTS obrigatórios necessários à realização da formação propedéutica.
Estudos Portugueses	24	96	120	60	180	
Filosofia	90	30	120	60	180	
Geografia e Planeamento Regional	132	0	132	48	180	Proposta da oferta do plano de estudos contempla 12 ECTS de seminário da área de especialização.
História	90	30	120	60	180	
História da Arte	18	102	120	60	180	
Línguas, Literaturas e Culturas						
Variante de Estudos Ingleses e Norte-Americanos	30	102	132	48	180	Proposta da oferta do plano de estudos contempla 12 ECTS adicionais, realizados em unidades curriculares condicionadas para conclusão dos níveis de língua.
Variantes Português e Língua Estrangeira	36	96	132	48	180	
Variantes de duas línguas estrangeiras	30	102	132	48	180	
Sociologia	90	30	120	60	180	
Tradução	30	102	132	48	180	Proposta da oferta do plano de estudos contempla 12 ECTS adicionais, realizados em unidades curriculares condicionadas para conclusão dos níveis de língua.

Nota: O/A estudante pode realizar até 150 ECTS de entre a oferta de 1º ciclo do Departamento