

DECLARAÇÃO DE MOTIVAÇÃO

Apresento aqui a minha candidatura a Diretor da Faculdade de Ciências Médicas | NOVA Medical School.

Cheguei à NMS em 2007, depois de anos em Londres e nos Estados Unidos, e tive a oportunidade de ser um dos membros fundadores do então CEDOC¹, que se veio a transformar na NMS Research, atualmente uma referência da investigação biomédica em Portugal. Esse momento marcou-me: percebi que a força de uma escola está em conseguir reunir pessoas diferentes em torno de um objetivo comum e em medir o impacto do que faz, não apenas em artigos publicados, mas em ciência que se traduz em melhor ensino, melhor clínica e melhor sociedade.

Nos últimos anos, a NMS tem sabido equilibrar ensino e investigação com mestria. A nossa oferta formativa não se resume ao Mestrado Integrado em Medicina e à Licenciatura em Ciências da Nutrição: há uma rede de mestrados e doutoramentos estruturados que fomentam projetos científicos de alto nível, interdisciplinares e com impacto relevante na saúde. Esta dinâmica cria um ambiente fértil para que docentes e investigadores trabalhem lado a lado na investigação e na orientação de estudantes.

Sou hoje o decano dos Catedráticos na NMS. Tenho uma rica experiência nacional e internacional onde ocupei posições de liderança. A minha vida académica e científica ensinou-me a olhar para o futuro sem medo de correr riscos. Nos variados cargos que desempenhei aprendi que liderar significa confiar, delegar e exigir. Mas também significa avaliar com rigor: estabelecer objetivos claros, acompanhar a sua execução e corrigir quando não estamos a cumprir. Uma faculdade que se quer entre as melhores não pode viver apenas de intenções; precisa de indicadores transparentes, comparáveis com os seus pares europeus, para avaliar ensino, investigação, financiamento e impacto social. É com esta convicção que quero servir a NMS: liberdade criativa com responsabilidade e com resultados mensuráveis.

¹ CEDOC: Centro de Estudos em Doenças Crónicas

Estamos numa encruzilhada estratégica. Onde fica a NMS? Que modelo de ensino vamos adoptar? Como podemos assegurar o crescimento sustentável da NMS no mundo mais complexo, mais digital e com desafios incertos? Que relações devemos manter com os nossos parceiros nacionais e internacionais?

As decisões sobre novos campi, as exigências da internacionalização, a pressão sobre os recursos públicos e a necessidade de atrair e reter talento obrigam-nos a correções de rumo. Precisamos de uma direção que una visão e disciplina: escutar a comunidade, prestar contas de forma exigente e transparente. Quero dirigir uma escola onde estudantes, docentes, investigadores e técnicos sintam que pertencem e que contam; uma escola que ensina com exigência, investiga com ambição e responde ao país com inovação e qualidade.

Se tiver a confiança da comunidade, assumo compromissos claros: alinhar estratégia, orçamento e ação; descentralizar responsabilidades com objetivos definidos e resultados aferidos; publicar periodicamente indicadores de qualidade e de execução; e investir no que mais importa para o quotidiano — espaços de estudo, laboratórios modernos, serviços ágeis e acessíveis. São medidas práticas, mas também estruturantes, porque traduzem em atos a ideia de que a nossa missão é formar melhores médicos, produzir melhor ciência e servir melhor a sociedade.

Não me movem promessas fáceis, mas uma convicção: a NMS tem todas as condições para ser uma referência europeia em ensino médico e investigação biomédica. O que precisamos é de alinhar ambição com responsabilidade, visão com execução, liberdade académica com prestação de contas. É com esse espírito que apresento esta candidatura.

Miguel C. Seabra

Professor Catedrático, FCM | NOVA Medical School

INDICE

Declaração de motivação

Preâmbulo

Área Financeira

Área Organizativa

Área Ciência, Investigação e Inovação

Área Ensino

Ensino Pré-Graduado

Ensino Pós-Graduado

Área Cultura e Sociedade

PREÂMBULO

Apresento a minha candidatura a Diretor da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade NOVA de Lisboa com um propósito claro: consolidar uma escola médica exigente no ensino, rigor científico, ambiciosa na inovação e exemplar no serviço público. A NMS tem um património notável no ensino, na investigação e na ligação à sociedade; porém, enfrenta hoje desafios que exigem direção estratégica, capacidade de execução e uma cultura institucional mais participada e transparente.

Assumo esta candidatura com a convicção de que podemos transformar fragilidades em oportunidades. A sustentabilidade financeira não é apenas um exercício contabilístico: é condição para atrair talento, investir na qualidade pedagógica, acelerar a investigação e reforçar o impacto social e cultural da Faculdade. Organizacionalmente, a NMS precisa de alinhar a sua infraestrutura à sua estratégia (e não o inverso), simplificar processos, valorizar os seus profissionais e aproximar os quatro pilares estratégicos ensino, clínica, investigação e ligação a comunidade. Cientificamente, é tempo de afirmar uma estratégia própria, integrada com as nossas unidades de I&D (CHRC e iNOVA4Health). No ensino, devemos responder à mudança demográfica, diversificar formatos e integrar de forma inteligente metodologias ativas e ferramentas digitais, nomeadamente inteligência artificial. E, porque somos uma instituição pública com missão cívica, a cultura e a participação cidadã devem estar no centro do que fazemos.

Este programa assenta numa visão: uma NMS financeiramente sólida, organizacionalmente ágil, cientificamente líder, pedagogicamente inovadora e culturalmente presente. Para tornar esta visão palpável, apresento, de seguida, as medidas detalhadas que proponho implementar.

Com estas medidas, a NMS afirmará a sua vocação de escola médica pública: financeiramente responsável, estrategicamente coerente, cientificamente ousada, pedagogicamente atual e socialmente comprometida. É esta a direção que proponho, com rigor, diálogo e sentido de missão.

ÁREA FINANCEIRA

A NOVA Medical School tem revelado, ao longo dos últimos anos, um dinamismo assinalável no ensino, na investigação e na sua ligação à comunidade. Porém, esta capacidade de inovação e impacto não tem sido acompanhada por uma situação financeira estável. A Faculdade continua a enfrentar um orçamento estruturalmente deficitário, que resiste apesar das medidas de contenção adotadas e dos reforços pontuais provenientes do financiamento público, europeu e de parcerias externas.

Este desequilíbrio tem causas múltiplas. Algumas são conjunturais, relacionadas com crises económicas, estrangimentos orçamentais do Estado ou instabilidade e imprevisibilidade na captação de fundos competitivos. Outras, no entanto, são de natureza estrutural: a dependência excessiva do Orçamento de Estado, que ainda representa cerca de metade das receitas; a elevada proporção de subsídios correntes, na ordem dos 30%; e, sobretudo, o peso crescente da despesa com pessoal, que já absorve quase 70% do total das despesas. A redução de 7% do ativo da Escola em 2024 ilustra de forma clara a pressão sobre a tesouraria e a diminuição da margem de manobra. A isto acresce a sub-execução orçamental que limita a capacidade de aproveitar plenamente os recursos já conquistados e fragiliza a sustentabilidade futura.

Apesar do esforço de racionalização administrativa e da intensificação da captação de fundos europeus e do Plano de Recuperação e Resiliência PRR², a verdade é que ainda não foi encontrada uma solução estrutural para o défice. O financiamento externo, embora indispensável, tem carácter volátil e não garante a estabilidade necessária a médio e longo prazo. Neste contexto, esta candidatura assume o compromisso de pugnar por uma gestão responsável, transparente e orientada pela prestação de contas, capaz de transformar o défice num modelo de crescimento sustentável. Esta transformação não deve ser encarada apenas como

² PRR: Plano de Recuperação e Resiliência

um exercício de equilíbrio orçamental, mas como uma oportunidade para redefinir o papel da Faculdade no sistema de ensino superior e de saúde em Portugal.

A estratégia que proponho assenta em várias linhas de ação complementares. Em primeiro lugar, é fundamental diversificar as fontes de financiamento, estabelecendo parcerias estáveis com empresas, fundações e entidades nacionais e internacionais, e desenvolvendo mecanismos de *fundraising* mais estruturados, nomeadamente junto de *alumni* e mecenas. Estes fundos deverão ser canalizados para áreas críticas da Faculdade, como a investigação e em especial aquela que tem impacto clínico, a atribuição de bolsas de estudantes ou a modernização de infraestruturas. Paralelamente, a participação em consórcios internacionais de grande escala, como o Horizonte Europa ou o EIT Health, deve ser intensificada, alinhando a NMS com as agendas estratégicas da União Europeia e reforçando a sua visibilidade global.

Um segundo eixo passa pela consolidação de receitas próprias. A expansão da formação avançada — incluindo mestrados, doutoramentos, microcredenciais e programas de formação médica ao longo da vida — deverá ser acompanhada pela criação de uma oferta robusta de aprendizagem, articulada com as necessidades do SNS e do setor privado. A prestação de serviços clínicos, laboratoriais e de consultoria científica deve ser reforçada, constituindo uma plataforma integrada de serviços que projete a Faculdade como parceira de referência na inovação em saúde.

Ao mesmo tempo, é essencial racionalizar a gestão de recursos. Pretendemos adotar práticas de gestão inspiradas em modelos de *value for money* utilizados por universidades de referência internacionais, conciliando eficiência com qualidade. A digitalização dos processos administrativos e a criação de uma cultura organizacional centrada na eficiência serão passos decisivos. Mas importa sublinhar que a procura de eficiência não pode ser feita à custa da desvalorização dos profissionais: pelo contrário, é necessário investir no seu desenvolvimento e reconhecimento, garantindo motivação e estabilidade.

Outro ponto crucial é a melhoria da execução orçamental, garantindo que todos os fundos captados sejam plenamente utilizados. Para isso, propõe-se o reforço dos

mecanismos de monitorização contínua, reforçando a responsabilidade partilhada em toda a estrutura académica e de investigação.

Finalmente, é indispensável reforçar a integração institucional e a advocacia externa. A NMS deve estreitar a sua relação com a Universidade e a Reitoria, através da partilha de serviços que permitam economias de escala e maior eficiência. Em paralelo, deve aprofundar a articulação financeira e estratégica com hospitais de ensino universitário e unidades de saúde afiliadas, integrando ensino, clínica e investigação numa lógica de sustentabilidade conjunta. Ao nível nacional, torna-se urgente defender junto da tutela um novo modelo de financiamento para as faculdades médicas, que reconheça os custos reais da formação em saúde, da investigação clínica e que reforce parcerias com o SNS. Este esforço deve ser acompanhado de um trabalho em rede com outras escolas médicas nacionais e internacionais, promovendo uma agenda comum de financiamento.

A sustentabilidade financeira da NOVA Medical School não pode ser entendida apenas como um exercício técnico de equilíbrio de contas. Ela deve ser assumida como uma condição essencial para a excelência académica e científica, para a atração e retenção de talento e para o cumprimento da missão de serviço público da Faculdade. O nosso objetivo é claro: transformar a NMS num modelo de gestão responsável, inovadora e sustentável, capaz de responder às exigências de um mundo globalizado, atrair recursos e talento, e servir a sociedade portuguesa com qualidade, credibilidade e visão de futuro.

ÁREA ORGANIZATIVA

A NMS encontra-se atualmente dispersa por vários polos, e há indícios de que esta dispersão tenderá a aumentar. Este quadro exige um posicionamento estratégico claro, tendo em conta novas circunstâncias determinantes, nomeadamente a construção do Hospital de Todos os Santos.

Até agora, a Faculdade de Ciências Médicas tem seguido uma lógica em que **a infraestrutura condiciona a estratégia**, em vez de ser a estratégia a orientar as

opções de infraestrutura. O resultado tem sido a dispersão de recursos e a duplicação de esforços em ensino, investigação e prestação de serviços médicos. O que defendemos é exatamente o contrário: que seja a **estratégia institucional a definir a infraestrutura**, garantindo coerência, eficiência e sustentabilidade.

Assim, a construção do **campus de Carcavelos** deve ser revista à luz de critérios de **eficiência, funcionalidade e sustentabilidade financeira**. Embora a Universidade tenha obtido um *fundraising* relevante, esse esforço revelou-se insuficiente para garantir a concretização plena da nova escola em Carcavelos.

A estratégia futura deve, por isso, ser clara:

- O **ensino clínico** exige **proximidade ao hospital**, em particular ao Hospital de Todos os Santos, o que justifica que atividades letivas e de investigação clínica se concentrem na sua órbita.
- A **investigação clínica** deve também estar integrada com os hospitais, para potenciar a translação e reforçar a ligação direta com a prática médica.
- Já a **investigação laboratorial de alta intensidade tecnológica**, que depende de equipamentos pesados e dispendiosos, deve ser analisada no contexto da estratégia global da Universidade, beneficiando de **concentração em polos especializados**, nomeadamente no futuro **Oeiras Valley**, onde se pretende criar um verdadeiro ecossistema de inovação e ciência, reunindo unidades orgânicas da NOVA, centros de investigação e empresas.

Neste contexto, é necessário **reconsiderar a saída do Campus Mártires da Pátria**, não apenas pela sua centralidade histórica e simbólica, mas também pelo facto de ali se localizar uma parte significativa do polo de investigação da Faculdade. As estratégias de *fundraising* que visavam concentrar a Faculdade em Carcavelos e Oeiras estão ainda longe de estar concluídas e, com grande probabilidade, os recursos financeiros necessários à sua concretização serão insuficientes.

Além desta reflexão estrutural, importa ainda abordar a **organização interna da Faculdade**. Apesar dos progressos assinaláveis na gestão administrativa nos últimos anos, persistem **redundâncias e lacunas**. Atualmente, a Faculdade dispõe de cerca de **217 funcionários**, número que, face ao desempenho dos serviços, parece excessivo ou, pelo menos, desajustado às necessidades reais.

Torna-se, por isso, urgente **racionalizar e reorganizar os serviços**, assegurando maior eficiência e articulando de forma mais estreita com os serviços da Universidade.

É também necessário enfrentar um problema persistente: a **excessiva complexidade e burocratização dos processos administrativos**, que continua a penalizar a agilidade da Faculdade. Propõe-se, por isso, uma reorganização dos serviços que utilize de forma plena os instrumentos legais disponíveis, nomeadamente as exceções previstas para a investigação científica no âmbito de aplicação das regras de contratação pública. A atividade de investigação não pode estar sujeita a entraves burocráticos que atrasam ou inviabilizam a sua eficácia.

No que diz respeito especificamente aos **serviços administrativos ligados ao ensino**, há um ponto crítico que não pode ser ignorado: o funcionamento da Divisão Académica e em particular o apoio de secretariado ao ensino. Atualmente, este serviço funciona de forma ineficaz, com procedimentos lentos, elevada rotatividade de funcionários e ausência de processos devidamente estabelecidos, definidos e cumpridos. Este cenário compromete de forma direta a **experiência dos estudantes**, que deve estar no centro da missão académica.

É, portanto, essencial **reestruturar o apoio ao ensino**, criando uma **nova plataforma de gestão académica e de submissão de matrículas**. A Universidade já dispõe de unidades orgânicas que utilizam sistemas mais eficazes e que resultaram em melhorias visíveis na experiência dos estudantes. A Faculdade deve, por isso, promover um exercício de **benchmarking com instituições nacionais e internacionais** de referência, assim como adotar boas práticas já existentes dentro da própria Universidade NOVA, ajustando-as à sua realidade.

Uma outra dimensão fundamental da organização interna é a dos **órgãos de governo da Faculdade**. Atualmente, a NMS conta com um **Conselho de Faculdade**, responsável pela eleição do Diretor, pela aprovação do orçamento e do plano de atividades, além de dispor de um **Conselho Científico** e de um **Conselho Pedagógico**. Contudo, desde 2009 que o Diretor é um órgão unipessoal, concentrando uma parte significativa do poder e das decisões, o que tem conduzido a um **esvaziamento da importância dos órgãos colegiais**. Embora

existam presidentes do Conselho Científico e do Conselho Pedagógico, a sua relevância prática tem sido limitada face à centralização no Diretor.

Na minha candidatura, proponho **dar mais peso e relevância aos órgãos colegiais** — Conselho Científico, Conselho Pedagógico e Conselho de Gestão — reforçando o papel da comunidade académica nas decisões estruturantes. Defendo um modelo de governação que traga **mais pensamento, mais participação, mais pluralidade, mais transparência e mais democracia** para dentro da Faculdade. Esta opção não só robustece as decisões — porque decisões colegiais são intrinsecamente mais sólidas —, como também **salvaguarda a figura do Diretor**, evitando que este fique isolado em decisões que podem comprometer o futuro da Escola durante longos períodos.

Finalmente, a modernização organizativa da NMS deve assentar também na **integração estratégica da Inteligência Artificial (IA)**. Propõe-se a criação de uma **Unidade** que recolha, trate e analise dados em tempo real sobre ensino, investigação, gestão financeira e recursos humanos, apoiando decisões mais céleres e eficazes.

Aplicações estratégicas da IA na NMS:

- **Gestão administrativa:** automatizar processos repetitivos, libertando recursos humanos para tarefas de maior valor acrescentado.
- **Secretariado de Ensino:** integrar IA em plataformas de gestão académica, desde matrículas à monitorização da trajetória dos estudantes, melhorando significativamente a experiência académica.
- **Investigação:** otimizar candidaturas e gestão de projetos, acelerando fluxos de informação e reduzindo erros.
- **Clínica e ensino médico:** aplicar IA à análise de dados clínicos e de investigação, promovendo ensino baseado em dados e fortalecendo a ligação translacional hospital–academia.
- **Planeamento estratégico:** usar modelos preditivos para antecipar necessidades de pessoal, espaços e financiamento, alinhando a estratégia organizativa com a sustentabilidade financeira.

A utilização da IA deve ainda ser entendida como uma **ferramenta de transparência e democracia interna**, através da disponibilização de relatórios

acessíveis à comunidade, painéis de indicadores públicos e plataformas participativas que recolham contributos da comunidade académica.

Assim, a modernização organizativa da NMS não se resume à revisão da dispersão de polos ou à racionalização de serviços. Implica **um salto qualitativo na digitalização e na integração de IA em todos os processos académicos, clínicos e administrativos**, assegurando que a Faculdade se torna mais eficiente, mais participada e mais preparada para os desafios globais da educação médica e da investigação em saúde.

CIÊNCIA, INVESTIGAÇÃO e INOVAÇÃO

A investigação científica constitui um dos pilares centrais da missão da NOVA Medical School (NMS), pela sua capacidade de gerar conhecimento, sustentar a qualidade do ensino e produzir impacto direto na saúde e no bem-estar da sociedade. Ao longo dos últimos anos, a Faculdade consolidou uma reputação de excelência, apoiada na atividade dos seus centros de investigação de referência, como o **CHRC – Comprehensive Health Research Centre** e o **CINTESIS – Centro de Investigação em Tecnologias e Serviços de Saúde**, ambos com forte ligação às práticas clínicas e às necessidades reais do sistema de saúde. A este ecossistema soma-se o **iNOVA4Health**, consórcio vocacionado para a investigação translacional, que aproxima laboratórios, clínicos e parceiros tecnológicos em torno de plataformas partilhadas, desde os mecanismos moleculares envolvidos na doença, à biologia de sistemas, à investigação clínica e à inovação terapêutica. Em conjunto, estes polos permitem à NMS alinhar ciência fundamental, clínica e inovação com foco nos grandes desafios da saúde.

No entanto, a estratégia científica da Faculdade de Ciências Médicas tem sido, até aqui, predominantemente moldada pelas agendas próprias das unidades de investigação que a integram. Sem pôr em causa a autonomia destas unidades — que são consórcios com múltiplos parceiros nacionais—, é fundamental que a Faculdade assuma também uma **estratégia científica própria e integrada**, capaz de definir áreas prioritárias de desenvolvimento, de mobilizar a comunidade

académica em torno de objetivos comuns e de dar visibilidade às suas áreas de especialização mais distintivas.

Um estudo estratégico anteriormente encomendado pelo então CEDOC e outro pela atual Direção da NMS apontavam já para a necessidade de consolidar **áreas emblemáticas de especialização científica**. Muitos dos princípios identificados nestes estudos continuam hoje relevantes e obrigam-nos a refletir sobre a forma como queremos posicionar a Faculdade no futuro. Entre outras, uma dessas áreas é a **medicina de precisão**, pela sua natureza claramente translacional e pela articulação direta com a prática clínica. A minha intenção é apoiar fortemente esta área, procurando criar condições para a criação de um **grande programa estruturante de medicina de precisão**, que possa afirmar a Faculdade a nível nacional e internacional.

Neste contexto, merece particular destaque o projeto **NIMSB – NOVA Institute for Medical Systems Biology**, resultante de uma candidatura bem-sucedida ao programa europeu *Teaming for Excellence*, em parceria com o **Max Delbrück Center for Molecular Medicine**, em Berlim. Este instituto, inicialmente proposto por um investigador da NMS, está atualmente em fase de implementação e terá sede em Oeiras. Entendo que a forma como a Faculdade acompanhou este processo não foi a melhor. É, por isso, minha intenção assegurar que o **NIMSB cria ligações estreitas com a NMS**, de modo a que, uma vez concluído o período inicial de implementação, este Instituto se afirme como parte integrante da Faculdade de Ciências Médicas, reforçando a sua identidade e missão científica, ainda que possa vir a manter uma forte presença no pólo de Oeiras.

A ciência e a investigação são, em última análise, o **elemento diferenciador da missão universitária** e, em particular, da missão de uma escola médica. O ensino forma médicos competentes, mas a produção de novo conhecimento é o que distingue uma universidade baseada na investigação de uma escola puramente profissionalizante. Por isso, **qualidade, mérito e excelência** serão os princípios orientadores da estratégia científica da NMS.

A inovação emerge como consequência natural da investigação, através da mobilização de conhecimento para criar soluções que respondam a problemas concretos de saúde e melhorem a qualidade de vida das populações. Mas não

existe verdadeira inovação sem **investigação fundamental** — o motor da ciência e do progresso. Apoiaremos, assim, de forma equilibrada, tanto a ciência básica como a aplicada, garantindo que o conhecimento gerado se traduz em benefícios para a comunidade.

O **Hospital de Todos os Santos** será uma peça central nesta estratégia. A sua proximidade permitirá intensificar a investigação clínica e translacional, fomentar ensaios clínicos de relevância internacional e reforçar a ligação ao Serviço Nacional de Saúde. Em paralelo, a inserção no **Oeiras Valley** reforçará a vertente laboratorial e tecnológica, posicionando a NMS no coração de um ecossistema de ciência e inovação que articula universidades, centros de investigação e empresas. Mas a ciência não se faz sem pessoas. Professores e investigadores da NMS partilham missões sobrepostas e devem, em diferentes fases das suas carreiras, contribuir para os três pilares centrais da universidade: **ensino, investigação e prestação de serviços**. Por isso, defendemos a plena utilização das figuras legais de **permeabilidade entre carreiras**, garantindo flexibilidade e equilíbrio.

É igualmente imperativo enfrentar a **precariedade da carreira científica**. Não é aceitável que tenhamos na NMS Investigadores que trabalham há mais de uma década em posições precárias. Defendemos a utilização integral dos programas de contratação (FCT-Tenure, Médico-Cientista, Técnico-Científico) e a criação de novas vias que assegurem carreiras estáveis, baseadas no mérito e que reconheçam o talento.

Por fim, reafirmamos o compromisso com a **ciência aberta e responsável**: acesso livre às publicações, gestão de dados segundo princípios FAIR, envolvimento de doentes e cidadãos em projetos de ciência participativa. Apostaremos também na integração de **inteligência artificial e plataformas digitais** em todo o ciclo da investigação — desde o desenho dos estudos à monitorização do impacto — consolidando a NMS como uma escola que alia ciência de excelência a inovação aplicada.

Com esta visão, a NMS afirma-se como um **ecossistema integrado de ciência, investigação e inovação**: forte na investigação fundamental, ágil na translação clínica, relevante na inovação social e tecnológica. Uma escola que não só forma médicos e cientistas de excelência, mas que também lidera a criação de

conhecimento e a sua transformação em soluções concretas para os grandes desafios da saúde do século XXI.

Ensino

O ensino é a primeira missão da Faculdade de Ciências Médicas e aquela que mais diretamente a liga à sociedade. Formar médicos, nutricionistas e outros profissionais de saúde com qualidade científica, humanista e ética é, desde sempre, a razão de ser da NMS. Mas o ensino universitário não pode ser pensado apenas no presente: deve antecipar os grandes desafios do futuro.

A Organização Mundial da Saúde estima que, até 2030, haja uma redução significativa do número de jovens entre os 18 e os 24 anos, a faixa etária que tipicamente ingressa no ensino superior. Este fenómeno demográfico colocará pressão em muitas regiões do país e levará a uma maior competição entre instituições. Lisboa, porém, será exceção: prevê-se um aumento da população e da procura pelo ensino universitário. Embora o curso de Medicina não deva ser diretamente afetado por estas dinâmicas, a NMS não pode ignorar este novo contexto. É fundamental reforçar a **diversificação da oferta educativa**, alargando horizontes para além do Mestrado Integrado em Medicina, e investir tanto em ensino pós-graduado como em programas não conferentes de grau, capazes de atrair novos públicos e responder a necessidades emergentes.

Ensino Pré-graduado

O ensino pré-graduado, com destaque para o Mestrado Integrado em Medicina e a Licenciatura em Ciências da Nutrição, continuará a ser a pedra angular da missão da Faculdade. O objetivo é garantir que todos os estudantes saem preparados para enfrentar os desafios clínicos e científicos do século XXI, conjugando rigor académico, prática clínica de excelência e uma formação humanista.

A inovação pedagógica deve ser um eixo estruturante. Nos últimos anos, a Faculdade apostou na introdução de modelos inspirados no **Team-Based Learning (TBL)**, adaptados de experiências internacionais. Contudo, a implementação não foi acompanhada de um planeamento estratégico consistente, nem de um processo participativo envolvendo docentes e estudantes. O resultado foi uma

aplicação desigual, com adesão limitada e adaptações sucessivas que fragilizaram a sua coerência. Entendemos que é necessário repensar criticamente o TBL: não o rejeitar necessariamente, mas avaliar de forma rigorosa quais os benefícios que pode trazer e quais as condições necessárias para a sua implementação plena. Mais do que isso, a modernização do ensino médico exige abrir caminho a novas metodologias. A **inteligência artificial** traz hoje oportunidades que não existiam há apenas alguns anos: sistemas de aprendizagem adaptativa que personalizam o ritmo e a progressão de cada estudante; ambientes de simulação com realidade virtual, que recriam cenários clínicos complexos; e plataformas digitais que permitem maior integração entre teoria e prática. Defendemos que a NMS deve abraçar estas tecnologias, mas sempre num quadro de **debate aberto e participado** com a comunidade académica, garantindo legitimidade e eficácia na sua adoção.

Ensino Pós-graduado

O ensino pós-graduado é o espaço de afirmação científica e internacional da Faculdade. É nele que se produzem teses de doutoramento, que se criam programas de mestrado de ponta e que se desenvolvem soluções inovadoras com impacto direto na sociedade. Mas também aqui importa diversificar. Para além dos cursos conferentes de grau, a NMS deve investir fortemente em **formação não conferente de grau**, alinhada com práticas internacionais: programas de *reskilling upskilling*, microcredenciais, micromasters e cursos de atualização em áreas clínicas e de investigação. Estes formatos flexíveis permitem responder a profissionais em diferentes fases da carreira e, ao mesmo tempo, criar percursos mais personalizados e moduláveis para os estudantes, que poderão construir graus mais individualizados a partir, por exemplo, de microcredenciais acumuladas.

Neste quadro, a **AHED**, escola pós-graduada recentemente integrada de forma mais próxima na NMS, deve assumir-se como uma verdadeira escola pós-graduada ao serviço da NMS. Após o investimento já realizado, é tempo de definir que cursos irá oferecer, que públicos pretende atrair, que estratégias adotará para garantir a sua sustentabilidade e de que forma poderá ser utilizada como instrumento

de **internacionalização da Faculdade**, ligando-a a redes globais de formação avançada em saúde.

No que respeita aos programas conferentes de grau, a revisão do portefólio é indispensável. A NMS conta atualmente com quatro programas de doutoramento, mas com redundâncias entre si e sobreposição de unidades curriculares. É necessário repensar e reorganizar esta oferta, otimizando recursos, ampliando o leque de opções e garantindo que os cursos são sustentáveis em termos de número de estudantes. Ao mesmo tempo, devemos fomentar percursos formativos mais flexíveis, que permitam a mobilidade entre cursos e a construção de trajetórias académicas individualizadas.

Os **doutoramentos**, em particular, devem ser encarados como o grau mais distintivo de uma universidade. Para além da sua componente escolar, devem oferecer uma verdadeira **formação científica**, preparando os estudantes para liderar investigação de excelência. Essa formação deve estar ligada às áreas estratégicas de investigação da Faculdade, em especial a medicina de precisão, a nutrição e a investigação clínica, garantindo coerência e visibilidade internacional.

Uma visão de futuro

O ensino pré-graduado e pós-graduado não são blocos estanques, mas partes de uma missão integrada. Um prepara os futuros médicos e nutricionistas; o outro forma cientistas, líderes e inovadores. Mas ambos têm de evoluir em resposta a um mundo em rápida transformação: à pressão demográfica, às novas tecnologias, às exigências da sociedade. A NMS deve assumir-se como uma escola capaz de **ensinar com excelência, formar com inovação e de se adaptar com inteligência** às necessidades futuras.

O nosso objetivo é claro: reforçar a centralidade da NMS no ensino médico e em saúde, não apenas em Portugal, mas no espaço europeu e internacional, garantindo que os seus programas continuam a atrair os melhores estudantes e a preparar profissionais à altura dos desafios da saúde no século XXI.

Cultura e Sociedade

A cultura, numa escola médica do século XXI, não é um apêndice institucional. É um dos seus eixos estruturantes. A cultura científica, entendida como o conjunto de práticas que produzem, comunicam e aplicam conhecimento com significado social, deve estar no centro da missão da NOVA Medical School. Uma escola médica só cumpre plenamente a sua função quando alia o rigor técnico e científico à capacidade de dialogar com a sociedade, de envolver os cidadãos e de participar ativamente na vida cultural e cívica do país.

A nossa visão de cultura assenta em três dimensões indissociáveis: a cultura científica e a participação cidadã, que fomentam a literacia, a confiança na ciência e o envolvimento ativo da população na produção e aplicação de conhecimento; a cultura institucional e académica, que reforçam a identidade da NMS enquanto comunidade plural, ética e crítica; e a cultura pública, que transforma a escola num agente ativo da vida cultural e científica de Lisboa e do país.

Produzir ciência de excelência não basta: é preciso partilhá-la, comunicá-la e colocá-la ao serviço da comunidade. Uma investigação que não é comunicada de forma clara, útil e ética perde parte do seu valor. A NMS deve assumir a responsabilidade de tornar o conhecimento acessível, combater a desinformação, promover a literacia científica e contribuir para a autonomia informada dos cidadãos. Para isso, importa estruturar mecanismos permanentes de comunicação e participação, com agendas públicas de ciência, eventos em escolas, bairros e centros culturais, programas de literacia em saúde e formação transversal em comunicação científica para os nossos estudantes e investigadores.

Mas comunicar não é suficiente. É igualmente essencial **envolver os cidadãos na produção do conhecimento**, em modelos de ciência participativa que lhes permitam definir prioridades, recolher dados e validar soluções. Projetos de ciência cidadã em áreas como nutrição, saúde mental, ambiente urbano ou envelhecimento permitirão aproximar ainda mais a investigação da comunidade. Queremos criar verdadeiros laboratórios vivos de saúde, onde clínicos, investigadores, estudantes e cidadãos trabalhem em conjunto para encontrar soluções práticas para os problemas que enfrentamos coletivamente.

A cultura é também um elemento de identidade e pertença. A construção de uma comunidade académica exige o reconhecimento da diversidade, o apoio às iniciativas culturais internas e a criação de espaços simbólicos de encontro. A NMS deve dinamizar os espaços do novo campus como lugares de cultura e partilha — auditórios, biblioteca, jardins — e estimular a criação artística, científica e social dentro da própria comunidade, reforçando o sentido de pertença e de responsabilidade coletiva.

Neste esforço, a ligação com o ecossistema cultural de Lisboa é fundamental. A cidade oferece um contexto rico para parcerias com museus, fundações, bibliotecas, associações científicas e estruturas culturais. A NMS deve estar presente e ativa nessas redes, coproduzindo eventos, exposições e debates, reforçando a sua identidade como instituição que não vive isolada, mas participa e contribui para o território onde se insere.

A extensão universitária, tantas vezes vista como dimensão secundária, deve tornar-se um verdadeiro **pilar da missão institucional**. Para isso, é necessário estruturar equipas, financiar projetos e integrar esta dimensão na avaliação institucional. Só assim poderemos dar corpo a uma escola aberta, que valoriza a ligação com a comunidade tanto como o ensino ou a investigação.

A NOVA Medical School tem os recursos, o conhecimento e a legitimidade para se afirmar como um agente cultural de referência, promotor de literacia científica, participação pública e inovação social. Ao assumir esta responsabilidade com ambição e método, reforçamos a missão pública da Faculdade: servir a sociedade não apenas com bons profissionais de saúde, mas também com pensamento crítico, conhecimento útil e compromisso ético.

É este o modelo de escola médica que propomos: **tecnicamente rigorosa, culturalmente presente e socialmente indispensável**.