



Setembro 2025

MANIFESTO DE CANDIDATURA À DIREÇÃO DA NOVA MEDICAL SCHOOL

Pedro Póvoa

Candidato a Diretor 2025 - 2028

Índice

ÍNDICE	1
I. "UMA ESCOLA DO FUTURO: INOVADORA, INCLUSIVA E GLOBAL"	2
II. PLANO DE AÇÃO	5
1. ENSINO PRÉ-GRADUADO: CURRÍCULO INOVADOR E PEDAGOGIA TRANSFORMADORA	5
<i>Propostas:</i>	8
2. ENSINO PÓS-GRADUADO E FORMAÇÃO AVANÇADA: EXCELÊNCIA, ESPECIALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO	10
<i>Propostas:</i>	10
3. INVESTIGAÇÃO: ESTRATÉGIA, ALINHAMENTO E IMPACTO REAL	13
<i>Propostas:</i>	14
4. COMUNIDADE:	18
4.1. AÇÕES COM IMPACTO SOCIAL	18
<i>Propostas:</i>	19
4.2. SERVIÇOS	21
<i>Propostas:</i>	22
5. ESTRUTURA ORGANIZATIVA	23
5.1. <i>Visão para a estrutura organizativa</i>	23
5.2. <i>Princípios estruturantes</i>	23
5.3. <i>Reorganização e Funções</i>	24
<i>Pilar Ensino</i>	24
<i>Pilar Investigação</i>	25
<i>Pilar Comunidade</i>	25
6. MODELO FINANCEIRO E DE GESTÃO	27
7. CALENDÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS (2025–2029)	31
<i>Ano 1 (2025/26) — Lançar os Fundamentos</i>	31
<i>Ano 2 (2026/27) — Consolidar, Expandir, Testar</i>	31
<i>Ano 3 (2027/28) — Escalar e Internacionalizar</i>	32
<i>Ano 4 (2028/29) — Autonomia, Sustentabilidade e Legado</i>	32
III. DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO	34

I. "Uma Escola do Futuro: Inovadora, Inclusiva e Global"

A NOVA Medical School atravessa um momento decisivo. A consolidação da sua identidade, a ampliação da sua missão científica e pedagógica, e a afirmação do seu papel no ecossistema global da saúde exigem uma liderança capaz de unir visão e ação, tradição e inovação, educação e ciência, saúde e comunidade.

Uma parte desta visão implica o reforço das relações entre as instituições de ensino clínico e o desenvolvimento dos Knowledge Centers (KC) ou Centros de Conhecimento.

Os KC são estruturas inovadoras que integram e fazem cruzar os pilares da NOVA Medical School — ensino, investigação e comunidade — promovendo a multidimensionalidade do conhecimento e a sua aplicação transformadora em saúde. Estes centros funcionarão como plataformas dinâmicas e integradoras, posicionando a NOVA como referência global em áreas como (1) ensino clínico, (2) nutrição e saúde metabólica, (3) longevidade, (4) saúde global, (5) saúde digital, tecnologia e inteligência artificial aplicada à saúde, (6) translação em biomedicina, aplicações clínicas e investigação clínica, (7) saúde mental, (8) turismo de saúde, (9) políticas em saúde e cancro, e (10) diversidade, equidade e inclusão nos cuidados de saúde.

Mais do que estruturas rígidas, os KC são concebidos como ecossistemas vivos, abertos e em permanente transformação com o contributo de todos. Não são silos estabelecidos, mas sim espaços de partilha e integração de conhecimento multidimensional, preparados para responder, de forma ágil e colaborativa, aos grandes desafios da medicina e da saúde do presente e do futuro.

Em coerência com esta missão, cada KC alinhar-se-á explicitamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, garantindo que a produção de conhecimento e a intervenção têm impacto mensurável. Por exemplo, o KC de Nutrição e Saúde Metabólica articula-se com o ODS 2 – Fome Zero e Agricultura Sustentável e o ODS 3 – Saúde e Bem-Estar, desenvolvendo programas de alimentação saudável e prevenção da obesidade; o KC de Saúde Global liga-se ao ODS 3 – Saúde e Bem-Estar, ao ODS 10 – Redução das Desigualdades e ao ODS 13 – Ação Climática, promovendo preparação para emergências e adaptação climática em saúde; o KC de Saúde Digital/IA alinha com o ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestruturas e o ODS 17 – Parcerias para a Implementação dos Objetivos, cocriando plataformas interoperáveis e iniciativas de literacia digital; o KC de Diversidade, Equidade e Inclusão nos cuidados de saúde, ancora-se no ODS 5 – Igualdade de Género e no ODS 10 – Redução das Desigualdades, produzindo orientações para cuidados culturalmente competentes; o KC de Longevidade cruza o ODS 3 – Saúde e Bem-Estar e o ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis, com modelos de envelhecimento ativo no território.

Este alinhamento estende-se ao ensino: será criado um Mapa ODS do Currículo que identifica onde cada ODS é trabalhado ao longo do MIM e dos restantes cursos; os estudantes serão incentivados a realizar um Projeto KC×ODS aplicado (em clínica, comunidade ou dados), avaliado por rubricas; a UC de Intervenção Comunitária integrará desafios ODS definidos com municípios/ACeS; os minors e optativas poderão oferecer percursos temáticos baseados nos ODS. Desta forma, a NMS garante que a aprendizagem, a ciência e a intervenção pública convergem numa agenda global de saúde e desenvolvimento sustentável.

Novo edifício e infraestrutura para a próxima década.

A consolidação desta estratégia exige um novo edifício académico que una ensino, investigação e inovação num só ecossistema: salas flexíveis para métodos de ensino mais ativos e participativos,

centro de simulação clínica, laboratórios modulares, estúdios para conteúdos digitais, espaços para os Knowledge Centers e zonas abertas à comunidade. O projeto seguirá princípios de sustentabilidade ambiental, eficiência energética e acessibilidade universal, e será governado por uma estrutura de projeto.

Fundraising e mecenato estratégicos.

Assentando na continuidade da estratégia de captação de financiamento e mecenato que a NMS tem desenvolvido, a Escola consolidará e escalará um programa plurianual de fundraising, mobilizando alumni, fundações, empresas e filantropia individual. Serão reforçadas e expandidas as *namings opportunities* (espaços, cátedras, bolsas, programas), bem como outras oportunidades de financiamento, **com** políticas claras de transparência, *compliance* e prestação de contas. O objetivo é por um lado captar montantes que permitam avançar com a continuidade de construção do novo campus, mas também diversificar receitas, constituir um *endowment* e garantir a sustentabilidade do novo edifício e dos programas estratégicos.

Parcerias estruturantes com impacto.

Em paralelo, a NMS aprofundará **parcerias de longo prazo** com instituições de todo o ecossistema de saúde (ULS, CCAL, municípios, instituições científicas e indústria da saúde/tecnologia, nacionais e internacionais), criando projetos e centros de conhecimento conjuntos, chairs patrocinadas, programas de formação *in-company* e projetos de real-world evidence. Estes acordos terão planos de trabalho, indicadores e governança partilhados, assegurando que cada parceria se traduz em melhor ensino, melhor ciência e melhor cuidado, na região de Lisboa, no país e nas redes internacionais onde a NMS atua.

Esta ambição exige igualmente uma estratégia clara e integrada para os diferentes campi da NOVA Medical School.

O edifício-sede no Campo de Santana, o pólo de investigação em Lisboa, o novo Campus de Carcavelos, o C3 em Alcabideche, a Unidade Local de Saúde (ULS) de Lisboa Ocidental e a futura presença no Hospital de Todos os Santos da ULS de São José devem funcionar como um sistema articulado, com vocações complementares, e não como fragmentos isolados. O Centro Clínico Académico de Lisboa (CCAL), que integra seis Unidades Locais de Saúde (Estuário do Tejo, Lezíria, Lisboa Ocidental, Litoral Alentejano, Médio Tejo e São José), o Instituto Português de Oncologia de Lisboa e duas Instituições Académicas (Escola Nacional de Saúde Pública e NOVA Medical School | Faculdade de Ciências Médicas da Universidade NOVA de Lisboa), constitui uma aposta estratégica na articulação entre a investigação científica, a prática clínica e a formação médica, na qual a NMS deve assumir uma posição de liderança com o objetivo de potenciar a qualidade da assistência médica centrada no doente e sua família, a excelência do ensino e a investigação e inovação científica.

É essencial construir uma lógica de articulação natural entre todos estes espaços e equipas, garantindo a coerência da missão da escola, a mobilidade da sua comunidade, a otimização de recursos e a aumento do seu impacto — pedagógico, científico, e social – ou seja criar um ecossistema integrado em que a investigação biomédica e clínica se traduz em benefícios concretos para os doentes e para a sociedade.

Compromisso com o pessoal não-docente e não-investigador.

A excelência da NMS depende também do profissionalismo do nosso pessoal técnico, administrativo e

de gestão. Assumimos a sua valorização com um plano de desenvolvimento contínuo, percursos de carreira transparentes e avaliação justa com reconhecimento de mérito. Reforçaremos condições de trabalho e bem-estar, melhoraremos ferramentas e fluxos operacionais para reduzir burocracia, e criaremos canais permanentes de escuta e participação na melhoria de serviços. Este compromisso traduz-se em objetivos anuais claros por serviço, formação certificada, mobilidade interna quando benéfica e uma cultura de respeito, inclusão e segurança no trabalho.

Tudo isto tem como objetivo garantir o futuro dos nossos estudantes, a melhoria da qualidade dos profissionais, médicos e doutras áreas da saúde e a responsabilidade coletiva de todos aqueles que fazem parte da instituição.

A NOVA Medical School tem todas as condições para se afirmar como uma verdadeira Escola do Futuro: inovadora no método, inclusiva na missão, e global na ambição. A minha candidatura baseia-se num sólido percurso médico, académico e científico que, assim o creio, poderá mobilizar a vontade e a determinação de todos para vencermos esses desafios.

Para clarificar a natureza desses desafios e apontar para algumas propostas de implementação, passo, seguidamente, a expor as linhas gerais do meu programa.

II. Plano de Ação

1. Ensino Pré-Graduado: Currículo Inovador e Pedagogia Transformadora

O ensino pré-graduado deve preparar profissionais para um mundo em constante mutação, promovendo competências clínicas, científicas, digitais, humanas e colaborativas, com ênfase no trabalho em equipa, na multidisciplinaridade e na capacidade de atuar em contextos complexos e interdependentes.

1.1. Ensino Pré-Graduado: Currículo Inovador, Raciocínio Clínico e Competências Digitais

O novo currículo do Mestrado Integrado em Medicina (MIM) traduz uma mudança paradigmática na formação médica na NOVA Medical School, preparando os estudantes para responder aos desafios contemporâneos com rigor científico, pensamento clínico estruturado, promoção do trabalho em equipas multidisciplinares e domínio das tecnologias digitais em saúde. A estrutura do currículo, os métodos pedagógicos e as áreas de competência foram desenhados com uma ambição clara: formar os melhores médicos – tecnicamente competentes, empáticos, reflexivos e digitalmente capacitados, preparados para liderar a transformação da saúde que se avizinha.

1.1.1. Estrutura curricular integrada e progressiva

- Modelo 2:1:2:1, com dois anos iniciais focados nos fundamentos científicos integrados em contexto clínico, um terceiro ano de transição e imersão clínica já com contacto hospitalar e extra-hospitalar, dois anos de prática clínica e um sexto ano de estágio profissionalizante.
- Progressão em espiral, com complexidade crescente e reforço de aprendizagens ao longo dos anos, promovendo a integração dos conhecimentos da pessoa saudável e da pessoa doente, a compreensão das manifestações clínicas das doenças promovendo a interpretação fisiopatológica, a sua abordagem terapêutica (farmacológica e outras), o seu curso clínico e prognóstico, bem como a sua prevenção ao longo da vida.
- Flexibilidade formativa, com a introdução de *minors* personalizados a partir do 3.º ano, alinhados com áreas estratégicas:
 - Áreas Clínicas e Investigação Clínica
 - Inovação e Tecnologia
 - Gestão Clínica e Políticas de Saúde
 - Ciências e Investigação Biomédica

1.1.2. Pedagogia transformadora centrada no estudante

- **Ensino baseado em problemas e trabalho em equipa:**
 - *Case-Based Learning (CBL)* adaptado desde o 1.º ano, com casos clínicos de complexidade progressivamente maior que integram conteúdos biomédicos, fisiológicos, fisiopatológicos e clínicos.
 - *Team-Based Learning (TBL)* adaptado, com casos clínicos promovendo o raciocínio clínico, pensamento crítico, colaboração e aplicação do conhecimento em contextos clínicos.
- **Simulação clínica e roleplay:**
 - Sessões com doentes simulados, treino técnico e feedback estruturado com debriefing.

- Desenvolvimento de competências comunicacionais, empatia e gestão de situações complexas.
- **Imersão clínica progressiva:**
 - Observação e prática em ambiente clínico real a partir do 3.º ano, com supervisão estruturada, uso de *logbooks*, *Mini-CEX* e *OSCEs*.
- **Formação humanista e ética**, com seminários e *Health Equity Roundtables* focadas em diversidade, equidade e inclusão.

1.1.3. Raciocínio clínico como eixo estruturante da aprendizagem médica

- **Desenvolvimento sistemático do raciocínio clínico desde o início do curso**, com treino estruturado de:
 - Integração de sinais e sintomas com conhecimentos fisiopatológicos.
 - Formulação de hipóteses diagnósticas em ambientes simulados e reais.
 - Tomada de decisão baseada na evidência e na experiência clínica.
- **Integração da avaliação formativa e somativa do raciocínio clínico**, através de:
 - Casos clínicos integrados nos CBL/TBL adaptado.
 - Simulação com cenários clínicos de decisão.
 - Avaliação em ambiente clínico real.

1.1.4. Competências digitais como pilar transversal do currículo

A digitalização da medicina exige que todos os estudantes adquiram competências digitais desde o início da formação, em linha com o DECODE Framework (*Car J et al. JAMA Netw Open, 2025; PMID: 39888625*).

- **Quatro domínios principais integrados no currículo:**
 1. **Profissionalismo em saúde digital** – ética, segurança e literacia digital.
 2. **Saúde digital centrada no doente e nas populações** – uso de apps, dispositivos móveis e telemedicina.
 3. **Sistemas de informação em saúde** – registos eletrónicos, interoperabilidade e apoio à decisão clínica.
 4. **Ciência de dados em saúde** – análise de dados, inteligência artificial, machine learning e algoritmos clínicos.
- **Integração transversal em unidades curriculares obrigatórias e opcionais**, através de:
 - Módulos específicos de literacia e segurança digital em saúde.
 - Contacto com ferramentas digitais reais (e.g. Electronic Health Records – EHR, dashboards clínicos, sistemas de apoio à decisão).
 - Projetos práticos com análise de dados clínicos, IA aplicada ao diagnóstico ou triagem.
 - Formação em comunicação clínica mediada por tecnologia.
 - Módulos de tecnologias em saúde de diferentes complexidades (ex. monitores de sinais vitais, telemedicina)

1.1.5. Avaliação baseada em Atividades Profissionais Confiáveis (EPAs)

- A NOVA Medical School deverá liderar, a nível nacional e em coordenação com o documento “O PERFIL DO MÉDICO RECÉM-FORMADO EM PORTUGAL” (Conselho das Escolas Médicas Portuguesas, 2025), a implementação de uma abordagem estruturada à avaliação baseada em **Entrustable Professional Activities (EPAs)**, acompanhando as melhores práticas internacionais. As EPAs permitem avaliar a competência dos estudantes em atividades clínicas reais, com base na sua capacidade de desempenhá-las de forma segura e progressivamente autónoma.
- Esta abordagem favorece:
 - A **integração entre conhecimento, competências técnicas e atitudes profissionais**;
 - A **avaliação em contexto real de prática** (*work-based assessment*), através da observação direta, discussão clínica e feedback formativo;
 - A **autoavaliação estruturada** por parte dos estudantes, cruzada com a avaliação realizada pelos tutores;
 - A **progressão em níveis de autonomia**, em função do desempenho e maturidade profissional;
 - A **preparação mais eficaz da transição para a prática clínica e para os internatos médicos**.
- A implementação de EPAs estruturada num **plano a 3–5 anos**, em articulação com outras Escolas Médicas Portuguesas, com o CEMP e com o envolvimento de peritos nacionais e internacionais. Esta abordagem será acompanhada por:
 - Formação específica de tutores clínicos nesta metodologia;
 - Desenvolvimento e aplicação de ferramentas digitais de apoio à avaliação (como a app *PreparedEPA*);
 - Adaptação dos conteúdos curriculares e estágios para garantir cobertura adequada das EPAs prioritárias;
 - Integração das EPAs como base para o **estágio profissionalizante no 6.º ano**, garantindo a preparação final dos estudantes para a prática clínica autónoma supervisionada.

1.1.6. Gabinete de Educação e Biblioteca

Para a implementação do novo currículo do MIM é necessário apoio logístico, orientação pedagógica, formação de docentes e acompanhamento da sua implementação, envolvendo todo o processo do ciclo educacional. Acresce a necessidade de um apoio documental pela Biblioteca.

- O papel do Gabinete de Educação passa pela
 - Implementação do ciclo educacional com definição das necessidades educativas, elaboração dos objetivos de aprendizagem (de acordo com a taxonomia de Bloom), acompanhamento da elaboração dos conteúdos, divulgação e creditação (se aplicável) e finalmente avaliação (de acordo com a estrutura de resultados de Moore)
 - Formação dos docentes em técnicas pedagógicas de ensino de adultos
 - Formação em métodos de avaliação, nomeadamente testes de escolha múltipla (MCQ), mini CEX, OSCEs, etc
 - Promoção de inovação pedagógica
 - Realização de investigação em educação
- O papel Biblioteca passa por

- Ser o repositório das teses de mestrado assegurando a sua gestão
- Dar suporte documental ao Gabinete de Educação
- Disponibilizar ferramentas digitais de ensino e aprendizagem
- Formação em instrumentos digitais de deteção de plágio e fake publication

1.2. Consolidação da Licenciatura em Ciências da Nutrição

A Licenciatura em Ciências da Nutrição (LCN) da NOVA Medical School tem vindo a afirmar-se, desde a sua criação em 2017 (e com os primeiros alunos no ano letivo 2018/2019), como um projeto académico sólido, inovador e de sucesso. Criada para responder à crescente necessidade de profissionais qualificados na área da nutrição, a LCN assenta numa abordagem integrada que combina ciência básica, investigação aplicada e prática clínica, preparando os estudantes para enfrentar os desafios contemporâneos da saúde pública, clínica e alimentar.

Nos últimos anos, a consolidação do curso tem-se refletido em vários eixos estratégicos:

- **Qualidade pedagógica:** implementação de metodologias de ensino centradas no estudante, incluindo aprendizagem baseada em problemas (PBL adaptado), ensino prático em contexto clínico e interdisciplinaridade com outras áreas da saúde.
- **Integração com a investigação:** promoção precoce do contacto com unidades de investigação da escola e incentivo ao desenvolvimento de competências científicas que aproximam os estudantes da inovação e do rigor académico.
- **Vinculação à comunidade e ao setor da saúde:** parcerias com hospitais, centros de saúde, instituições públicas e privadas, que proporcionam aos estudantes estágios diversificados e experiências em contextos reais de prática profissional.
- **Internacionalização:** aposta em programas de mobilidade e colaboração com instituições estrangeiras, reforçando a dimensão global da formação em nutrição.
- **Reconhecimento profissional:** a ligação à Ordem dos Nutricionistas e a integração de docentes com experiência clínica, científica e de intervenção comunitária têm fortalecido a credibilidade e o impacto da licenciatura.

Este percurso de consolidação reflete o compromisso da NOVA Medical School com a formação de nutricionistas altamente qualificados, capazes de responder às necessidades presentes e futuras do país e de contribuir para a melhoria da saúde da população, através da promoção de hábitos alimentares saudáveis, prevenção da doença e apoio terapêutico.

Propostas:

1. **Consolidação e financiamento do Gabinete de Educação**, como estrutura coordenadora da qualidade pedagógica, formação docente e inovação curricular.
2. **Reforço do papel da Biblioteca da NMS** como suporte documental da gestão académica e científica para lá da que já está disponível no apoio aos estudantes, docentes e investigadores.
3. **Desenvolvimento de materiais e casos clínicos “à medida”**, culturalmente adaptados, com diversidade e inclusão como critérios de base.
4. **Criação de um Laboratório Digital para a Educação Médica**, com recursos para simulação, inteligência artificial, realidade virtual e produção audiovisual.
5. **Estabelecimento de parcerias com empresas tecnológicas e instituições de saúde**, para testar e integrar plataformas reais de EHR, IA clínica e dados em saúde na formação.

6. **Definição de métricas de literacia digital e de raciocínio clínico** para avaliação longitudinal ao longo dos 6 anos.
7. **Integração de conteúdos do DECODE Framework no regulamento curricular**, como competências obrigatórias de formação médica do futuro.
8. **Implementar, de forma faseada, a avaliação baseada em Atividades Profissionais Confiáveis (EPAs)**, integrando-as no currículo e estágio final, com formação de tutores, ferramentas digitais de apoio e articulação com escolas médicas nacionais e peritos internacionais, num plano estruturado.
9. **Promover a profissionalização progressiva dos docentes do ensino médico** através de cursos de treino nas diversas áreas (CBL adaptado, TBL adaptado, métodos de avaliação dos estudantes como OSCE's, mini-CEX, EPA's, etc).
10. **Organizar e participar em atividades, reuniões e congressos de Educação Médica nacionais e internacionais**. Tornar visível a NOVA Medical School, na liderança da inovação em educação médica, divulgando a sua prática pedagógica e influenciando outras Escolas Médicas nacionais e internacionais.

2. Ensino Pós-Graduado e Formação Avançada: Excelência, Especialização e Internacionalização

O ensino pós-graduado e a formação avançada são eixos centrais da missão académica da NOVA Medical School e instrumentos estratégicos para a sua afirmação nacional e internacional. Num contexto global marcado pela complexidade dos desafios em saúde, pela aceleração tecnológica e pela exigência crescente de soluções interdisciplinares e translacionais, a NMS deve posicionar-se como instituição de referência na formação especializada de profissionais de saúde, cientistas e líderes do sistema de saúde.

A formação pós-graduada deve, por isso, responder a cinco grandes objetivos estratégicos:

1. **Promover a especialização técnica pós-graduada**, através da oferta de cursos de aprofundamento em áreas clínicas e de especialização específicas, respondendo às necessidades do sistema de saúde e dos profissionais, sem ter necessariamente o foco nos últimos avanços da investigação científica, mas com elevada qualidade pedagógica e técnica, permitindo uma atualização contínua dos profissionais de saúde.
2. **Reforçar a excelência científica e a formação avançada em investigação**, preparando os profissionais de saúde entre outros para enfrentar desafios emergentes em domínios como inteligência artificial aplicada à medicina, saúde global, nutrição de precisão, longevidade, saúde mental ou políticas públicas de saúde.
3. **Garantir flexibilidade e personalização dos percursos formativos**, integrando novos modelos pedagógicos, trajetórias adaptadas aos perfis dos estudantes (clínicos, investigadores, gestores), e com reconhecimento da experiência profissional prévia.
4. **Promover a internacionalização do conhecimento e da formação**, criando programas conjuntos com instituições académicas e científicas de referência, e atraindo talento nacional e internacional para os programas da NMS.
5. **Articular a formação com a investigação e com o mercado de trabalho**, promovendo a multidisciplinaridade, a inovação, a transferência de conhecimento e a empregabilidade.

A NOVA Medical School deverá assim liderar uma nova geração de programas pós-graduados, mais flexíveis, modulares, híbridos, digitais e conectados à realidade da prática clínica profissional. Esta oferta deve incluir também formações altamente práticas e técnicas, como por exemplo os cursos de cirurgia com cadáver, com grande visibilidade nacional e internacional e que respondam às necessidades específicas dos profissionais de saúde em contexto clínico. Ao mesmo tempo, deverá assumir o seu papel enquanto escola de formação contínua ao longo da vida, oferecendo programas para profissionais de saúde em exercício, para líderes organizacionais e para empresas, contribuindo para o desenvolvimento e resiliência do sistema de saúde em Portugal e nos países com os quais a NMS se relaciona.

Propostas:

1. **Reformulação dos programas de doutoramento**
 - Transformar os atuais doutoramentos em medicina em programas mais flexíveis, modulares e orientados por mentoria científica personalizada.

- Reduzir a carga letiva formal e reforçar o foco em competências de investigação clínica, translação científica, ciência de dados e impacto social da ciência.
 - Estimular a articulação com os Knowledge Centers (KC) e com redes internacionais de investigação.
- 2. Desenvolvimento de novos mestrados e pós-graduações em áreas estratégicas da saúde**
- Criar programas em domínios como:
 - Inteligência artificial e ciência de dados em saúde
 - Longevidade e envelhecimento ativo
 - Saúde digital e tecnologias médicas emergentes
 - Saúde planetária e alterações climáticas
 - Nutrição de precisão e metabolismo
 - Políticas de saúde e liderança clínica
 - Assegurar a articulação entre estes programas e a atividade científica e de consultoria dos KCs.
- 3. Criação de Centros de Treino Clínico e Tecnológico Avançado**
- Estabelecer infraestruturas próprias para treino especializado em:
 - Procedimentos técnicos de alta complexidade
 - Simulação médica avançada
 - Comunicação clínica e tomada de decisão
 - Uso de tecnologias digitais, wearables e IA clínica
 - Acreditar estes centros junto de ordens profissionais e sociedades científicas nacionais e internacionais.
- 4. Internacionalização ativa da oferta formativa**
- Estabelecer parcerias com instituições de excelência internacional, como universidades, sociedades científicas, OMS, entre outras, para mestrados conjuntos e mobilidade internacional.
 - Oferecer módulos em português e inglês e em formatos híbridos (presencial + online), atraindo estudantes de diversos países nomeadamente com Países de Baixo e Médio Rendimento, incluindo os PALOP.
 - Participar em redes de financiamento europeu para formação avançada.
- 5. Profissionalização da estrutura de Formação Avançada**
- Criar uma equipa dedicada à avaliação das necessidades, conceção, promoção, execução e avaliação dos programas de formação avançada.
 - Implementar um sistema de **gestão pedagógica, administrativa e comercial** das formações, com indicadores de qualidade, impacto e sustentabilidade financeira.
 - Estimular a colaboração com alumni e entidades empregadoras para desenvolvimento de programas ajustados às necessidades do mercado.
- 6. Desenvolvimento de programas para empresas, profissionais e instituições públicas**

- Criar formações executivas personalizadas para Unidades hospitalares, Grupos privados de saúde, Seguradoras e Farmacêuticas, Autarquias e Organismos do Governo Central do Estado.
 - Exemplos incluem: comunicação clínica, medicina do trabalho e bem-estar, literacia em saúde, gestão de equipas, prevenção em saúde mental e uso de IA na decisão clínica.

7. Criação de uma Escola Virtual de Saúde

- Lançar uma plataforma digital para formação contínua, com cursos breves, certificados e reconhecidos, orientados para a atualização de competências e educação médica contínua.
- Apostar em microcredenciais e certificações modulares com base nas áreas dos KCs.
- Incluir conteúdos interativos, simulações, tutoriais em vídeo e fóruns com especialistas.

8. Promoção da articulação entre pós-graduação, investigação e empregabilidade

- Incentivar projetos de dissertação em contexto real (hospitais, laboratórios, startups, autarquias).
- Criar bolsas de integração profissional e científica para Mestres e Doutores recém graduados.
- Estimular a incubação de ideias e projetos aplicados nos programas de Formação Avançada, articulando com os KC.

3. Investigação: Estratégia, Alinhamento e Impacto Real

A investigação científica é um dos pilares centrais da identidade da NOVA Medical School. Mais do que um requisito académico, deve ser entendida como instrumento de transformação social, motor de inovação clínica e tecnológica, e fator distintivo no posicionamento internacional da Escola.

A NMS dispõe de um **capital científico sólido**, expresso na produção das suas unidades de investigação, nas colaborações internacionais e na excelência dos seus investigadores, amplamente reconhecidos a nível global. Contudo, os desafios dos próximos anos exigem uma nova ambição: **articular a investigação com prioridades estratégicas bem definidas, projetar o conhecimento da NMS no panorama nacional e internacional, reforçar o reconhecimento pelos pares de modo a atrair mais projetos e garantir a sua sustentabilidade financeira, promover a interdisciplinaridade e aprofundar o impacto social da instituição.**

Neste novo ciclo, a NOVA Medical School deverá assumir-se como uma instituição de investigação com 5 eixos fundamentais:

1. Foco estratégico:

A investigação deve alinhar-se com os **grandes desafios na medicina e na saúde**, organizados em **KC temáticos** — Saúde Global, Longevidade, Nutrição em Saúde e Doença, Doenças Infeciosas, Estratégias de saúde e controlo das doenças do eixo Cardio-Hepato-Renal-Metabólico, Estratégias de saúde e controlo do cancro, Saúde Mental e Neurociências — e em **KC transversais**, em dinâmica de dupla via: potenciam os temáticos e são por estes igualmente potenciados: saúde digital, tecnologia e inteligência artificial, turismo de saúde e diversidade, equidade e inclusão nos cuidados de saúde.

Este alinhamento deve responder simultaneamente ao **avanço do conhecimento científico da molécula à clínica**, às **necessidades do sistema de saúde nacional**, à **projeção e reconhecimento internacional** e aos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas** (<https://sdgs.un.org/goals>).

Para tal, os **Knowledge Centers (KC)** devem funcionar como **âncoras temáticas e plataformas integradoras** entre **educação, investigação, inovação e ação comunitária**, reforçando o papel da NMS como instituição de excelência científica e impacto social.

2. Inovação colaborativa e transdisciplinar:

A investigação em ciências médicas e da saúde contemporâneas não se faz de forma isolada. É essencial criar **sinergias entre áreas clínicas, ciências biomédicas, ciências sociais e tecnológicas, e a sociedade**. Para tal, a NOVA dispõe de um **ecossistema único no País**, com expertises complementares, que deve ser reforçado através da colaboração entre as suas diferentes Unidades Orgânicas — como a NMS já tem vindo a fazer com a FCT, ENSP, NOVA SBE, IHMT, ITQB e NOVA IMS — e instituições associadas como o IBET, evitando duplicação de recursos e promovendo projetos verdadeiramente interdisciplinares.

A relação destes projetos com a sociedade, e a sua consequente projeção, devem ser **priorizadas e valorizadas sempre que possível**, garantindo impacto científico, clínico e social.

3. Tecnologia e ciência de dados como diferencial competitivo:

A integração da **inteligência artificial, ciência de dados, medicina de precisão e real-**

world evidence permitirá à NMS liderar na produção de conhecimento inovador e útil, unindo **investigação fundamental e clínica** para gerar ciência multidimensional ao serviço da **medicina, decisão clínica, política e organizacional**.

Esta aposta exige a **capacitação das equipas**, o fortalecimento de **redes de colaboração nacionais e internacionais** e o acesso a **dados de qualidade, estruturados e interoperáveis**, assegurando um impacto sustentado na saúde e na sociedade.

4. Planeamento e sustentabilidade:

Para garantir relevância e continuidade, é essencial estabelecer um plano estratégico e financeiro de investigação para a próxima década, com metas concretas em produção científica, captação de financiamento competitivo, internacionalização, ciência aberta e impacto. A estrutura de apoio à investigação (Gabinete de Pre-Award – Gabinete de Impacto e Captação de Financiamento em Investigação; Gabinete de Projetos e Núcleo Gestão de Projetos Post-Award, NOVA CRU, Gabinete de Propriedade Intelectual – Gabinete de Inovação e Criação de Valor) deve ser modernizada e integrada com as unidades de consultoria e formação avançada.

5. Compromisso da ciência com e para a sociedade:

A investigação da NMS deve reforçar a sua dimensão de utilidade pública: ser relevante, acessível, ética e colaborativa. Isso significa promover práticas de ciência participativa, envolvimento de cidadãos e doentes, produção de evidência para políticas públicas, e uma cultura científica aberta, transparente e comunicada.

Propostas:

1. Alinhamento estratégico e foco temático

Propósito: Consolidar os Knowledge Centers (KCs) como estruturas científicas agregadoras, dotadas de governação própria, objetivos estratégicos definidos e com forte ligação ao ensino, à investigação e à sociedade.

Como:

- Definir e implementar uma agenda científica institucional alinhada com prioridades globais em ciências médicas e da saúde: longevidade, infeção, nutrição, eixo cardio-hepato-renal-metabólico, saúde mental, neurociências, cancro, equidade e saúde digital.
- Promover a cooperação entre as unidades de investigação, assegurando a sua articulação com os KC e a produção de investigação de excelência.
- Fomentar investigação fundamental, translacional e clínica com impacto na prática clínica, na organização dos cuidados e nos resultados em saúde.
- Desenvolver linhas de investigação aplicadas a modelos de cuidados inovadores, políticas públicas, inovação organizacional em saúde e aos desafios da transição demográfica.
- Promover um encontro anual de grande escala, reunindo todos os KC e as unidades de investigação da NMS, para partilha de conhecimento, criação de sinergias e desenvolvimento de projetos transversais.

- Estimular inovação e transferência de conhecimento, valorizando a propriedade intelectual e potenciando parcerias estratégicas com a indústria, incluindo codesenvolvimento de soluções, criação de spin-offs e promoção do empreendedorismo em saúde.
- Promover ciência aberta e a gestão de dados FAIR^{1*}, promovendo o biobanco NMS, dados clínicos de qualidade, garantindo rigor, reprodutibilidade e impacto.

2. Inovação colaborativa e transdisciplinaridade

Propósito: Criar e dinamizar redes cooperativas dentro da NMS, Universidade NOVA, com os hospitais parceiros, e a nível internacional, com foco em instituições europeias de referência, promovendo investigação transdisciplinar que integre áreas médicas, biomédicas, sociais e tecnológicas.

Como:

- Desenvolver projetos interdisciplinares em colaboração com outras Unidades Orgânicas da UNL (NOVA SBE, ENSP, FCT, IHMT, ITQB, NOVA IMS).
- Melhorar a interface entre grupos de investigação das diferentes UOs, promovendo sinergias — por exemplo, através da partilha e coorientação de estudantes de doutoramento.
- Fortalecer a ligação aos hospitais parceiros da NMS, para a promoção da criação de Centros de Investigação Clínica de carácter autónomo (Despacho n.º 1739/2024), com participação ativa da NMS, destinados à implementação de estudos clínicos promovidos por investigadores e de outros ensaios clínicos estratégicos.
- Promover candidaturas conjuntas a programas doutorais e projetos europeus, incluindo ITNs/Doctoral Networks (Marie Skłodowska-Curie), potenciar o Erasmus+, e outras iniciativas do Horizonte Europa.
- Promover encontros científicos temáticos que estimulem a geração de ideias entre áreas não convencionais da medicina e da saúde.
- Estimular novas áreas de convergência, como ciência de dados e inteligência artificial aplicadas às ciências médicas e à saúde, sustentabilidade e alterações climáticas em saúde, ética e políticas públicas em saúde global, ciências comportamentais, economia da saúde, e inovação tecnológica para a saúde.

3. Investigação em Ciência de Dados e Saúde Digital

Propósito: Posicionar a NMS como referência na aplicação de inteligência artificial, ciência de dados e saúde digital, promovendo investigação de excelência que una conhecimento fundamental, clínico e societal, e que responda aos grandes desafios da medicina presente e de futuro.

Como:

¹ FAIR-F – Findable (Facilitadores de descoberta); A – Accessible (Acessíveis); – Interoperable (Interoperáveis); R – Reusable (Reutilizáveis)

- Criar uma estratégia institucional para IA, ciência de dados e saúde digital, em articulação com o AI & Innovation Hub, o Centro de Real-World Evidence e as unidades de investigação da NMS.
- Estabelecer um Data Science Core Facility/Data Center, com serviços técnicos, analíticos e computacionais acessíveis a toda a comunidade científica NMS.
- Capacitar investigadores e estudantes em machine learning, análise de dados e métodos computacionais aplicados às ciências médicas e à saúde.
- Integrar real-world data (dados clínicos reais) nos projetos científicos, através de parcerias estratégicas com hospitais, em articulação com as unidades de investigação da NMS.

4. Planeamento Estratégico e Sustentabilidade

Propósito: Garantir um modelo de investigação sustentável e competitivo, que reforce a excelência científica da NMS, aumente a sua capacidade de financiamento e consolide o impacto nacional e internacional da instituição.

Como:

- Desenvolver o Plano Estratégico de Investigação NMS 2025–2028, com metas claras em produção científica, captação de financiamento, participação em redes internacionais e impacto societal.
- Valorizar as pessoas:
 - I. Criar programas estruturados de atração e desenvolvimento de talento, articulados com os Knowledge Centers e em interface com as unidades de investigação da NMS, potenciando sinergias e reforçando a massa crítica.
 - II. Instituir cátedras de referência transitórias de dupla afiliação associadas aos KC, destinadas a atrair investigadores de excelência em áreas estratégicas, promovendo impacto imediato e visibilidade internacional.
- Criar um modelo de financiamento diversificado, combinando fundos competitivos nacionais e internacionais, contratos com empresas, filantropia e receitas próprias.
- Consolidar, modernizar e integrar a estrutura de apoio à investigação (Gabinete de Pre-Award – Gabinete de Impacto e Captação de Financiamento em Investigação; Gabinete de Projetos e Núcleo Gestão de Projetos Post-Award, NOVA CRU, Gabinete de Propriedade Intelectual – Gabinete de Inovação e Criação de Valor), assegurando maior articulação, eficiência e fluxos de informação.
- Implementar um sistema de avaliação e monitorização da atividade científica, com métricas adaptadas por unidade e área temática, garantindo transparência, meritocracia e melhoria contínua.

5. Ciência com e para a Sociedade

Propósito: Reforçar o papel da NMS como instituição aberta e comprometida com a sociedade, promovendo uma ciência participativa, inclusiva e com impacto real na vida das pessoas, nas políticas públicas e nos sistemas de saúde.

Como:

- Promover práticas de ciência participativa, envolvendo doentes, cidadãos e decisores na formulação, desenvolvimento e avaliação dos projetos.
- Implementar metodologias de co-criação de soluções em saúde, envolvendo cidadãos, doentes, associações de doentes e profissionais desde a fase de concepção da investigação até à aplicação prática.
- Desenvolver programas de literacia científica e em saúde para escolas, comunidades e decisores, capacitando-os para compreender e aplicar evidência científica no quotidiano.
- Promover uma comunicação científica clara, acessível e presente em diferentes canais.
- Integrar critérios de impacto societal na avaliação científica e nos processos de reconhecimento e progressão académica, reforçando a ligação entre produção de conhecimento e valor social.

4. Comunidade:

4.1. Ações com impacto social

Literacia em Saúde, Saúde Pública, Intervenções de Proximidade e Compromisso Social

A NOVA Medical School deve afirmar-se como uma escola médica comprometida com a sociedade que serve. A formação de futuros profissionais de saúde, a produção científica de excelência e o desenvolvimento de novas soluções de saúde, nomeadamente digital, só se tornam verdadeiramente transformadoras quando colocadas ao serviço das comunidades — promovendo literacia em saúde, equidade, hábitos de vida saudáveis e prevenção da doença, combatendo desigualdades e capacitando cidadãos e instituições.

A NMS tem demonstrado, ao longo da sua história, um compromisso crescente com a saúde pública, com o envolvimento comunitário e com a formação de profissionais sensíveis às realidades sociais. Contudo, os desafios contemporâneos — como o envelhecimento demográfico, as doenças infecciosas, a saúde mental, as desigualdades territoriais, a literacia em saúde, as doenças emergentes e as mudanças climáticas — exigem uma atuação mais estruturada, contínua e mensurável.

Neste contexto, a relação com a comunidade deixa de ser periférica e passa a constituir um pilar estruturante da missão institucional, com impacto direto na saúde pública, na coesão social e na cidadania científica. Este compromisso deve materializar-se em ações continuadas, planeadas e avaliadas, não apenas em eventos pontuais ou projetos isolados.

Os Knowledge Centers (KCs) da escola devem ser os principais veículos de ligação ao território e de intervenção social estruturada, operando como plataformas de colaboração entre ensino, investigação e sociedade. Cada KC deverá integrar, na sua governação e plano de ação, um eixo dedicado ao envolvimento comunitário e ao impacto social mensurável, articulando redes de parceiros, ciclos de formação, projetos de campo e comunicação pública do conhecimento.

Este eixo propõe uma **reconfiguração estratégica da relação da NMS com a comunidade**, com base em cinco princípios orientadores:

1. **Proximidade territorial e envolvimento real**

Aproveitar a presença consolidada da NMS em Lisboa e a instalação do novo campus em Carcavelos para estabelecer laços profundos com o território, através de colaborações estratégicas com municípios, juntas de freguesia, escolas, ACeS e redes locais, promovendo saúde e bem-estar de forma contínua e sustentada. Um exemplo real é a participação da NMS na criação, implementação e desenvolvimento da USF Académica, modelo C, em Alcabideche, com parceiros como Santa Casa da Misericórdia de Cascais, Cruz Vermelha, Município de Cascais e Hospital de Cascais.

Em paralelo, afirmar a NMS como uma escola com responsabilidade global, com atuação em contextos internacionais, nomeadamente países da CPLP e PALOPS, redes de cooperação para o desenvolvimento, e projetos em saúde global que ligam o conhecimento local à transformação sistémica além-fronteiras.

2. **Promoção ativa da literacia em saúde e cidadania científica**

A capacitação dos cidadãos, desde a infância até à terceira idade, para tomarem decisões informadas sobre a sua saúde, deve ser um objetivo pedagógico e ético. A escola deve produzir

conhecimento acessível, promover eventos públicos e integrar os seus estudantes e docentes em ações de terreno.

3. Integração da responsabilidade social nos currículos

O contacto com realidades sociais diversas, com populações vulneráveis e com contextos de privação deve ser parte integrante da formação médica. A sensibilização para as desigualdades sociais e os determinantes sociais da saúde exige uma pedagogia do terreno, baseada em experiências reais e não apenas em exposições teóricas.

4. Parcerias com impacto

A NMS deve assumir o papel de parceiro científico e técnico de referência para municípios, ONG, escolas, instituições culturais, religiosas e sociais, disponibilizando conhecimento, formando profissionais e colaborando na resolução de problemas concretos em saúde.

5. Avaliação de impacto social e compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas

A relação com a comunidade deve ser planeada, monitorizada e avaliada. Os seus efeitos — em literacia, equidade, inclusão, bem-estar e saúde — devem ser mensuráveis e integrados no modelo de avaliação da escola. Os ODS das Nações Unidas devem ser uma matriz de referência transversal.

Propostas:

1. Estrutura institucional de Community Engagement: Criar uma estrutura permanente e transversal de community engagement, com equipa dedicada, ligação direta aos KCs e às áreas curriculares, e comité consultivo externo. Esta estrutura será responsável por integrar, coordenar e avaliar todas as iniciativas da NMS com a comunidade, reforçando o posicionamento da escola como agente social ativo.

2. Programa de proximidade e saúde comunitária: Lançar um programa estruturado de intervenção comunitária da NMS, com projetos em literacia em saúde, envelhecimento ativo, saúde mental, nutrição e equidade. O programa será desenvolvido em parceria com municípios, escolas e IPSS, com envolvimento direto de estudantes e docentes. Os KCs relevantes coordenarão projetos temáticos.

3. Unidade de Saúde Comunitária Académica: Criar, em parceria com ACeS e autarquias, uma Unidade de Saúde Comunitária Académica junto ao novo campus, integrando cuidados, formação e investigação em contexto real. Este espaço será um laboratório vivo de inovação em saúde de proximidade e colaboração interprofissional.

4. Currículo com responsabilidade social:

- Introduzir uma UC obrigatória de Intervenção Comunitária/projeto de responsabilidade social, com metodologia de serviço-aprendizagem e experiências de campo.
- Integrar nos currículos o contacto com contextos de vulnerabilidade, os determinantes sociais da saúde e os ODS.
- Promover estágios curriculares em contextos sociais e comunitários diversos, em articulação com os KCs.

5. Protocolos com autarquias e redes locais

- Estabelecer acordos estruturados com câmaras municipais e juntas de freguesia, com planos locais de saúde baseados em evidência e colaboração técnica da NMS.
- Valorizar o papel da NMS como parceiro estratégico para políticas públicas locais em saúde.

6. Parcerias com a sociedade civil

- Criar uma rede estável de parceiros comunitários nacionais e internacionais (ONG, IPSS, associações de doentes) com quem desenvolver ações conjuntas, coformação e projetos participativos.
- Estabelecer canais de escuta ativa e consulta pública, como conselhos comunitários temáticos ou fóruns locais de saúde.

7. Cultura científica e diálogo social

- Desenvolver o programa “Saúde com Cultura” com eventos abertos ao público ligados aos temas dos KCs (conversas, cinema, exposições, ciência cidadã).
- Reforçar a divulgação científica acessível e a presença da NMS nos media e plataformas digitais.

8. Avaliação e comunicação do impacto

- Criar um sistema de indicadores de impacto social, com reporte anual e dashboards temáticos.
- Tornar públicos os resultados das ações comunitárias numa plataforma digital interativa, integrando dados dos KCs com atuação social mais relevante.

4.2. Serviços

Serviços, Formação executiva, Transferência de tecnologia e inovação

Uma Escola que gera impacto e sustentabilidade

A criação de valor económico não é apenas um meio de sustentabilidade. É expressão da maturidade institucional, da relevância científica e formativa da escola, e da sua capacidade de liderar a transformação da saúde com autonomia e visão.

Ao consolidar esse compromisso, a NOVA Medical School afirma-se como escola-âncora, capaz de gerar receitas próprias com base no conhecimento, de atrair novos parceiros estratégicos e de reinvestir no seu crescimento, impacto e excelência. Este percurso é reforçado por estruturas estratégicas como a LHEA – Association for Lifelong Health Education (que detém a Advanced Health Education), uma escola de pós-graduação em saúde de alto nível com laboratórios avançados (dry e wet labs) e forte componente prática e inovadora

A LHEA, já instalada em Carcavelos, representa um potente veículo de sustentabilidade: oferece programas de formação prática e especializada para profissionais de saúde, com reconhecimento académico e elevado potencial de retorno financeiro, reforçando a posição da NMS como líder em educação avançada na área da saúde.

4.1. Serviços científicos e clínicos

- Criação de um **portefólio institucional de serviços científicos e clínicos** prestados a entidades públicas, privadas e sociais, alavancando as competências da escola, dos seus docentes e investigadores, e dos seus **Knowledge Centers**.
- Promoção de **projetos contratados** com empresas de saúde, farmacêuticas, tecnológicas, seguradoras e organismos do Estado, reforçando o posicionamento da NMS como parceiro científico e técnico de referência.
- Desenvolvimento do **NOVA Clinical Center (Centro Clínico da NMS)** como uma estrutura âncora na prestação de serviços clínicos especializados e investigação aplicada.
- Integração da **estrutura de consultoria, investigação contratada e formação empresarial** numa plataforma profissionalizada de conhecimento aplicado, com governação, indicadores de desempenho e metas de geração de receita.
- Alinhamento dos serviços B2B com a estratégia dos Knowledge Centers, promovendo soluções integradas que cruzam **ciência, inovação tecnológica, saúde digital e impacto clínico mensurável**.
- Identificação da **capacidade de fornecimento de serviços científicos especializados** que possam ir ao encontro de necessidades de instituições clínicas

4.2 Formação executiva e programas para empresas

- Desenvolvimento de **formações executivas personalizadas para unidades hospitalares, grupos privados de saúde, seguradoras, farmacêuticas, autarquias e Organismos do Governo Central do Estado**.
 - Exemplos incluem: comunicação clínica, medicina do trabalho, bem-estar organizacional, gestão de equipas, prevenção em saúde mental e uso de IA na decisão clínica.

- Criação de uma **Escola Virtual de Saúde** com programas certificados e microcredenciais — desenhados para profissionais em exercício — com modelos híbridos e escaláveis, com forte potencial de monetização.

4.3. Transferência de tecnologia e inovação

- Criação e fortalecimento do **Centro de Inovação Médica** como hub para incubação de projetos, **desenvolvimento de spin-offs** e **licenciamento de soluções tecnológicas e educacionais**.
- Apoio à valorização económica de projetos científicos com aplicabilidade no sistema de saúde, promovendo inovação com impacto e retorno financeiro.
- Estímulo ao empreendedorismo científico e clínico, incluindo mecanismos de aceleração, mentoria e ligação a investidores.

4.4. Internacionalização com retorno

- Oferta de **programas de mestrado e pós-graduação em português e inglês**, com foco em mercados estratégicos como PALOP, América Latina, Médio Oriente e países de rendimento médio-baixo.
- Criação de **joint degrees e formações modulares com universidades internacionais**, com partilha de propinas e acesso a novos públicos globais.
- Participação ativa em **redes europeias de financiamento para formação avançada** e projetos de cooperação internacional, aumentando receitas através de fundos estruturais, GIZ, Erasmus+, Horizon e outros.

Propostas:

- **Unificação da estrutura de consultoria, investigação contratada e formação empresarial**, articulando a NOVA CRU, os programas de Formação Avançada e os serviços B2B, com gestão profissional e abordagem integrada.
- **Criação de portfólio institucional de serviços científicos e clínicos**, promovendo projetos de impacto com empresas de saúde, farmacêuticas, tecnológicas e seguradoras.
- **Promoção ativa da transferência de tecnologia, spin-offs e inovação colaborativa**, através de hubs como o Centro de Inovação Médica.
- **Desenvolvimento de uma marca forte da NMS em conhecimento aplicado**, reconhecida nacional e internacionalmente como referência de rigor, inovação e responsabilidade social.

5. Estrutura Organizativa

5.1. Visão para a estrutura organizativa

A ambição de afirmar a NMS como uma escola médica de referência internacional, inovadora, inclusiva e com impacto real na saúde das populações, exige mais do que projetos transformadores. Exige uma estrutura organizativa que seja ela própria expressão dessa ambição.

Ao longo das últimas décadas, a NMS cresceu em complexidade, responsabilidade e alcance. Tornou-se uma instituição com missões múltiplas, que vai muito além da formação médica, integrando investigação competitiva, inovação em saúde, ligação à comunidade com portfólio de serviços. Este crescimento impõe hoje um novo desafio: reorganizar-se de forma mais clara, funcional e estratégica, para poder responder com agilidade, inteligência e impacto.

Esta reestruturação organizativa visa ultrapassar modelos fragmentados e pouco funcionais, propondo uma governação moderna, colaborativa e orientada por missão. A nova Direção deverá focar-se na definição da visão, das alianças estratégicas e das prioridades institucionais, confiando a execução operacional a equipas especializadas com liderança clara e autonomia responsável. Ao mesmo tempo, importa valorizar o conhecimento interno, a proximidade à missão e a excelência técnico-científica como princípios de gestão, promovendo uma cultura de serviço, rigor e inovação.

Esta proposta de reorganização visa, por isso, criar uma estrutura leve, clara e funcional, com equipas empoderadas, lideranças bem definidas e uma cultura institucional centrada em colaboração, impacto e excelência.

5.2. Princípios estruturantes

Para que a NOVA Medical School possa concretizar plenamente a sua missão num contexto exigente e em constante transformação, propõe-se uma reorganização que assente em quatro princípios estruturantes, concebidos para garantir clareza, agilidade e impacto.

O primeiro princípio é a separação clara entre funções estratégicas e operacionais. Esta distinção é fundamental para permitir que o Diretor e a Direção se concentrem no que verdadeiramente transforma uma instituição: a construção de uma visão ambiciosa e partilhada, o reforço das alianças institucionais nacionais e internacionais, a representação pública da escola e a captação de recursos estratégicos. Libertar a Direção da sobrecarga da gestão corrente é condição essencial para que possa exercer, de forma plena, a sua função de liderança transformadora.

O segundo princípio passa pela criação de Ramos funcionais (para além dos Pilares tradicionais), liderados por Subdiretores com autonomia efetiva na definição, execução e acompanhamento da estratégia nas respetivas áreas. Esta estrutura permitirá organizar a Escola de forma mais coerente e eficiente, favorecendo a tomada de decisão próxima dos contextos de atuação, a responsabilização clara de equipas e a valorização de competências diferenciadas em cada domínio.

O terceiro princípio é a unificação de áreas atualmente dispersas e, por vezes, duplicadas, o que gera redundâncias, perda de eficiência e descontinuidade de processos. Uma estrutura mais integrada permitirá eliminar silos, fomentar o trabalho transversal entre serviços e reforçar a accountability organizacional. A criação de unidades funcionais com equipas mistas, orientadas por objetivos comuns, será central para este redesenho.

Por fim, a reorganização assentará num modelo leve, funcional e adaptável, que favoreça a comunicação, a colaboração e a capacidade de resposta. A agilidade institucional não dependerá apenas de tecnologia ou de processos — dependerá, sobretudo, de uma arquitetura organizativa que inspire confiança, clarifique papéis e mobilize a inteligência coletiva da comunidade académica e técnica da NMS.

5.3. Reorganização e Funções

5.3.1. Conselho de Faculdade

O Conselho de Faculdade mantém a sua constituição e funções de acordo com os estatutos, mas funcionará de forma ainda mais próxima e estará mais envolvido no planeamento, estratégia e funcionamento da Escola.

5.3.2. Conselho de gestão

O conselho de gestão é composto pelo Diretor(a) (preside); Subdiretores(as) das três áreas de missão (pilares) da NMS (Ensino, Investigação, Comunidade); Presidente do Conselho Científico; Presidente do Conselho Pedagógico; Administrador(a).

A sua missão é assegurar a governação integrada da Faculdade: definir prioridades institucionais, alinhar os ramos, afetar recursos e monitorizar resultados.

As suas competências são:

- Aprovar planos e orçamentos por ramo e o plano anual da Faculdade.
- Priorizar projetos transversais e gerir riscos/compliance
- Definir e acompanhar KPI institucionais (ensino, investigação, comunidade).
- Garantir coerência com os Conselhos Científico e Pedagógico (matérias deliberativas académicas/pedagógicas) e com a Universidade NOVA.
- Articular os Knowledge Centers com os ramos e validar o calendário de entregáveis/relatórios de impacto.

5.3.3. Direção focada na estratégia

O primeiro eixo da reorganização recentra a Direção na liderança estratégica da NMS. A Direção deixa de absorver a gestão quotidiana e concentra-se em visão, alianças, captação de financiamento e representação institucional, assegurando a coerência global e a articulação com a Reitoria da NOVA. Para que isto suceda, a execução técnico-operacional é delegada com clareza nos três pilares da NMS — Ensino, Investigação, Comunidade — com equipas dedicadas e liderança definida, apoio dos serviços de gestão sob coordenação do Administrador(a) Executivo(a). Este modelo promove uma governação mais eficaz, profissional e orientada a resultados.

5.3.4. Estrutura organizativa

Pilar Ensino

O Ramo do Ensino é liderado por um(a) Subdiretor(a), com responsabilidade executiva plena sobre toda a atividade formativa.

Cria-se a Direção Executiva do Ensino (DEE), que reporta ao(à) Subdiretor(a) e materializa as orientações do Conselho Pedagógico e do Conselho Científico. A DEE coordena Serviços Académicos/Planeamento, Qualidade do Ensino, Coordenações do 2.º e 3.º ciclos, o Gabinete de Educação (gestão curricular, capacitação docente, inovação pedagógica, apoio ao estudante) e os Centros de Simulação.

A organização é matricial, com equipas por nível de ensino (pré-graduado, pós-graduado) e áreas transversais (avaliação, inovação, apoio pedagógico). A ligação à NOVA CRU é reforçada para ensino baseado na investigação e formação prática.

O(a) Presidente do Conselho Pedagógico mantém funções deliberativas e de representação; o(a) Presidente do Conselho Científico valida planos de estudo e regula os ciclos.

Este modelo liberta a Direção de tarefas operacionais, profissionaliza a liderança pedagógica e fortalece a qualidade e a inovação educativas.

Pilar Investigação

O Ramo de Investigação organiza-se em governação científico-estratégica e execução operacional. É liderado por um(a) Subdiretor(a) que traduz as orientações da Direção e do Conselho Científico em planos anuais (prioridades, financiamento, métricas), em proximidade com os coordenadores das Unidades de Investigação e laboratórios associados.

A Direção Executiva da Investigação reporta ao(à) Subdiretor(a) e coordena o ciclo completo de I&D: pré-award e pós-award, contratos, ética/regulatório, gestão financeira e de prazos, bem como laboratórios/core facilities e monitorização de KPIs/ciência aberta.

Os coordenadores científicos mantêm a liderança académico-científica e trabalham em matriz com a Direção Executiva (projetos fluem para a operação; o reporting volta a coordenadores e Subdireção).

O desenho clarifica responsabilidades, acelera decisões, reduz redundâncias e reforça a competitividade e o impacto científico da NMS.

Pilar Comunidade

Liderado por um(a) Subdiretor(a), o pilar Comunidade transforma a estratégia institucional em plano de ação no território e internacionalmente, com foco na literacia em saúde, saúde pública, intervenções de proximidade e compromisso social e em serviços científicos e clínicos, formação executiva, transferência de tecnologia e inovação.

A vertente Comunidade - Ações de impacto social organiza-se em três sub-áreas que trabalham de forma articulada. A Unidade de Proximidade & Saúde Pública mapeia necessidades, planeia e executa ações de literacia, promoção da saúde e prevenção, coordena intervenções no terreno e gere protocolos de atuação com entidades locais. A Unidade de Educação Comunitária enquadra a dimensão formativa: co-desenha a UC de Intervenção Comunitária e os estágios de proximidade. Por sua vez, a Unidade de Parcerias, Cultura & Impacto formaliza e acompanha protocolos-quadro com municípios, IPSS e ACeS, dinamiza iniciativas de cultura científica e diálogo público (conversas, exposições, ciência cidadã) e lidera a avaliação de impacto, com dashboards de indicadores, custos e resultados, culminando num Relatório Anual de Impacto acessível à comunidade.

Esta arquitetura dá previsibilidade e rigor à relação da NMS com a sociedade, combina liderança temática dos KCs com execução de terreno e accountability mensurável, e projeta a atuação local em redes CPLP/PALOP, ligando o conhecimento produzido à melhoria concreta da saúde das populações.

A vertente Comunidade - Serviços tem como foco converter o conhecimento da NMS em serviços, projetos e produtos com retorno para a Escola: consultoria e serviços científicos/clínicos (B2B), investigação contratada / real-world evidence (com a CRU quando aplicável), formação para organizações & Escola Virtual (custom, certificados, microcredenciais) e inovação/transferência de tecnologia (Centro de Inovação, IP, licenças e spin-offs). Foca-se em clientes institucionais

(hospitais/SNS, farmacêuticas, tecnológicas, seguradoras, organismos públicos, fundações) e em contratos com metas, prazos e KPIs económicos.

A estrutura organiza-se em três frentes: Serviços Científicos & Investigação Contratada, responsável pelo desenho de propostas, contratos, execução e reporting, articulando com a CRU em ensaios e estudos; Formação Executiva & Escola Virtual, que desenvolve programas para organizações em formatos híbridos/online e microcredenciais; e Inovação, Parcerias & Transferência de Tecnologia, dedicada à gestão de IP, licenciamento, spin-offs e ao desenvolvimento de mercado/“marca NMS”.

6. Modelo financeiro e de gestão

A NOVA Medical School nos últimos anos passou a ter, para além do modelo financeiro, também um modelo de gestão que resultou numa melhoria significativa da sustentabilidade económico-financeira da Escola.

A proposta de plano de ação estratégico para a área de Financeira e de Gestão da NMS, abrange todas as suas valências e responsabilidades. O objetivo é garantir que a faculdade opere de forma coordenada, eficiente e inovadora, assegurando as bases para a excelência académica, investigação de ponta, serviços de qualidade e uma gestão sustentável e baseada em evidências.

Este plano possui 5 pilares estratégicos que para esta área são:

1. Governance - Estrutura Organizacional integrada e transparente
2. Sustentabilidade Económico-financeira
3. Business Intelligence – Decisões Informadas
4. Eficiência Organizacional: Pessoas+Processos+Tecnologia
5. Utilização integrada das Infraestruturas

6.1. Governança - Estrutura Organizacional integrada e transparente

É essencial assegurar uma estrutura organizacional bem definida para que todas as atividades da faculdade funcionem de forma coordenada, eficiente e sem sobreposições. Uma boa governança depende da clareza de funções e responsabilidades.

Linhas de ação:

- Assegurar que existe uma definição clara da estrutura organizacional, traduzida num organigrama detalhado, com mecanismos bem estabelecidos de reportes e tomada de decisão.
- Fortalecer a ligação entre todas as áreas da faculdade, fomentando grupos de trabalho ou comités dedicados a projetos específicos;
- Garantir alinhamento entre a estratégia das várias atividades e a equipa de gestão, através de uma comunicação planeada, formal e fluida.

O que se conseguirá:

Uma estrutura organizacional integrada garante eficiência, evita redundâncias e promove maior colaboração entre todas as áreas da faculdade.

6.2. Sustentabilidade Económico-Financeira

Manter a sustentabilidade económico-financeira é crucial para assegurar a continuidade e o desenvolvimento estratégico da faculdade. Uma gestão eficiente dos recursos permite investir no ensino, investigação e serviços de forma responsável.

Linhas de ação:

- Dentro de cada área, assegurar otimização na utilização dos recursos e eficiência orçamental.
- Assegurar a diversificação de fontes de financiamento, nomeadamente desenvolver estratégias de captação de fundos junto de parceiros institucionais, empresas e outros.

- Criar fundos internos de reserva que permitam investimentos iniciais que sejam necessários para inovação, investigação e desenvolvimento de novos projetos.
- Monitorizar de forma contínua a execução orçamental, garantindo alinhamento com prioridades estratégicas.
- Avaliar e implementar políticas de redução de custos sem comprometer qualidade e impacto, em todas as áreas da faculdade.
- Integrar práticas de sustentabilidade ambiental nos investimentos e operações financeiras.

O que se conseguirá:

A sustentabilidade económico-financeira fortalece a capacidade da faculdade de investir de forma estratégica, garantindo continuidade, inovação e excelência nas suas atividades.

6.3. Business Intelligence - Decisões Informadas

Tomar decisões estratégicas com base em dados permite melhorar a eficácia de todas as áreas e fomentar uma cultura de melhoria contínua. O uso de indicadores e dashboards facilita o planeamento e a monitorização de resultados.

Linhas de ação:

- Promover cultura de gestão baseada em evidências e melhoria contínua.
- Disponibilizar dashboards e indicadores para apoiar a tomada de decisão em todas as áreas.
- Assegurar a elaboração de um Business Plan a 4 anos, tendo como base o Plano Estratégico da Faculdade.
- Assegurar a elaboração de um Orçamento de Gestão anual, detalhado, com o conseqüente controlo orçamental.
- Apoiar o planeamento estratégico com análises preditivas e métricas de desempenho.
- Apoiar a execução dos projetos da faculdade, assegurando inputs que permitam uma boa gestão por parte dos seus responsáveis operacionais.
- Monitorizar resultados estratégicos e operacionais de forma regular, com reporte aos gestores do projeto e à Direção da faculdade.

O que se conseguirá:

A implementação de Business Intelligence garante decisões mais informadas, melhor coordenação e aumento da eficiência estratégica em toda a faculdade.

6.4. Eficiência Organizacional: Pessoas + Processos + Tecnologia

O futuro de qualquer organização depende da integração entre talento humano, processos claros e tecnologia adequada. Pessoas, processos e tecnologia trabalham em conjunto para criar uma organização ágil, inovadora e eficiente.

Linhas de ação:

Pessoas

- Valorizar o capital humano, promovendo reconhecimento, progressão e desenvolvimento profissional.

- Fomentar uma cultura de colaboração, inovação e inclusão.
- Implementar programas de bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
- Desenvolver programas de formação contínua em competências digitais, comportamentais e técnicas.
- Continuar a desenvolver o processo de avaliação de desempenho como ferramenta de gestão de talento.
- Reforçar mecanismos de feedback entre equipas e dentro das equipas.

Processos

- Reduzir burocracia e simplificar fluxos administrativos.
- Melhorar a experiência dos stakeholders (alunos, docentes, investigadores e staff) através de serviços mais eficientes.
- Alinhar processos internos com melhores práticas de gestão no ensino superior.
- Implementar mecanismos de monitorização e avaliação contínua de qualidade.
- Estabelecer protocolos claros de tomada de decisão para reduzir redundâncias e atrasos.
- Promover sustentabilidade ambiental nos processos operacionais.

Tecnologia

- Digitalizar processos-chave para garantir maior eficiência e transparência.
- Utilizar data analytics para suporte à decisão estratégica.
- Reforçar a cibersegurança e a resiliência da infraestrutura tecnológica.
- Investir em inteligência artificial e automação para otimizar processos administrativos.
- Estabelecer parcerias tecnológicas com empresas e centros de inovação.

O que se conseguirá:

A integração de Pessoas, Processos e Tecnologia cria um ecossistema capaz de responder de forma ágil aos desafios académicos e sociais, garantindo eficiência e inovação contínua.

6.5. Utilização Integrada das Infraestruturas

A gestão eficiente dos espaços físicos é essencial para apoiar Ensino, Investigação, Comunidade. Uma abordagem integrada permite otimizar recursos, promover colaboração entre áreas e garantir acessibilidade e segurança.

Linhas de ação:

- Promover a centralização da gestão de todas as infraestruturas físicas, assegurando coordenação entre as áreas para otimizar a utilização dos diversos espaços da NMS.
- Mapear a ocupação de todas as infraestruturas existentes (Edifício Sede, Edifícios ABC, Edifício de Formação Avançada de Carcavelos, Edifício no HAFX) e planear a utilização das futuras instalações (Hospital de Todos os Santos, Campus de Carcavelos, Edifício C3) de forma integrada.
- Implementar soluções digitais de gestão de espaços, garantindo eficiência e transparência.
- Melhorar as condições de acesso para pessoas com deficiência, garantindo inclusão, segurança e autonomia.

O que se conseguirá:

Uma utilização integrada das infraestruturas maximiza recursos, promove colaboração e assegura que os espaços da faculdade servem de forma eficaz Ensino, Investigação e Comunidade.

De forma resumida, o que se pretende nesta área é:

1. Governança - Estrutura Organizacional integrada e transparente – funções bem definidas e alinhamento interno.
2. Sustentabilidade Económico-Financeira – otimização de recursos e diversificação de financiamento.
3. Business Intelligence – Decisões Informadas – gestão baseada em dados e melhoria contínua.
4. Eficiência Organizacional: Pessoas + Processos + Tecnologia – integração de talento humano, processos claros e tecnologia para inovação e agilidade.
5. Utilização Integrada das Infraestruturas – gestão coordenada e eficiente dos espaços atuais e futuros para apoiar todas as atividades da faculdade.

Estes cinco pilares garantem eficiência, inovação, colaboração e sustentabilidade, criando uma faculdade preparada para os desafios futuros.

7. Calendário de Implementação das Medidas (2025–2029)

Ano 1 (2025/26) — Lançar os Fundamentos

Ensino e Currículo

- Consolidação da estrutura, conteúdos e planeamento para implementação do novo currículo para o MIM.
- Início da implementação do novo currículo do MIM.
- Capacitação do Gabinete de Educação: equipa, formação de formadores, métricas de qualidade.
- Plano estratégico e de sustentabilidade dos mestrados a 4 anos

Formação Avançada

- Reestruturação da oferta existente.
- Fortalecimento da equipa técnica de Formação Avançada.
- Consolidação de cursos curtos com parceiros externos.

Inovação Educacional

- Instalação do Centro de Simulação e Educação Digital.
- Plano do Laboratório Digital para Educação Médica.

Investigação

- Reforço da NOVA CRU e modernização da estrutura de apoio à investigação.
- Desenvolvimento e lançamento do plano estratégico para a investigação a 10 anos.

Comunidade

- Criação da estrutura de community engagement.
- Planeamento estratégico do pilar comunidade a 5 anos, incluindo a introdução de iniciativas.
- Arranque da ACeS Académico/USF Modelo C.

Ano 2 (2026/27) — Consolidar, Expandir, Testar

Ensino

- Implementação inicial do novo currículo do MIM, conforme plano de implementação.
- Constituição do grupo de trabalho para o desenho e construção dos EPAs.
- Avaliação longitudinal de competências digitais (DECODE).
- Preparação de joint degrees pre-graduados
- Preparação de joint degrees pós-graduados com parceiros internacionais.

Formação Avançada

- Lançamento de novos programas de Pós-graduação não conferente de grau.
- Fortalecimento da estrutura de Formação Avançada.

Inovação e Tecnologia

- Consolidação do Centro de Simulação (aplicado ao ensino pré e pós-graduado) e respetiva credenciação.
- Arranque do Centro de Inovação Médica e mapeamento de spin-offs.

Investigação

- Estabelecimento do Data Science Core Facility.

Comunidade

- Implementação do Programa estratégico para o pilar da extensão à comunidade.
- Conselhos Comunitários Temáticos em funcionamento.

Ano 3 (2027/28) — Escalar e Internacionalizar

Ensino

- Revisão intermédia do currículo com base em evidência.
- Consolidação dos EPAs e realização de testes piloto de implementação com alunos do 5º ano.
- Internacionalização da formação (mobilidade/estágios).

Formação Avançada

- Escola Virtual de Saúde internacionalizada (PT/EN).
- Implementação plena de parcerias corporativas (programas in-company).

Inovação e Transferência de Conhecimento

- Implementação plena de formações executivas para hospitais/empresas.
- Arranque/ consolidação de contratos de prestação de serviços via NOVA Clinical Center.

Investigação

- Avaliação de meio-termo do Plano Estratégico.
- Integração plena dos Knowledge Centers como âncoras temáticas.

Comunidade

- Plataforma pública de indicadores de impacto social.
- Expansão de projetos nos PALOP e países da CPLP.

Ano 4 (2028/29) — Autonomia, Sustentabilidade e Legado

Ensino

- Arranque do 6.º ano profissionalizante baseado em EPAs.

Formação Avançada

- Modelo de Lifelong Learning consolidado (microcredenciais e certificações).
- Novos cursos executivos de alto retorno.

Investigação & Inovação

- Avaliação externa dos centros de investigação (2029).
- Tecnologias licenciadas e spin-offs lançadas.
- Publicação do relatório de impacto da estratégia de inovação.

Sustentabilidade

- Modelo de negócio consolidado da LHEA.
- Revisão da governança e financiamento dos KCs.
- Relatório final de impacto do mandato e plano de transição.

III. Declaração de Compromisso

Assumo esta candidatura com sentido de serviço e compromisso para com a NMS. A Escola do Futuro que propomos para a NOVA Medical School é inovadora no método, inclusiva na missão e global na ambição. Assenta em Knowledge Centers dinâmicos que cruzam ensino, investigação e serviço à comunidade, e numa rede de campi articulada — Campo de Santana, polos de investigação em Lisboa, Campus de Carcavelos, C3 em Alcabideche, ULS Lisboa Ocidental e ULS de São José com o novo Hospital de Todos os Santos — a funcionar como um só ecossistema, aberto, colaborativo e orientado para impacto.

Esta visão concretiza-se com o novo currículo do MIM, centrado no raciocínio clínico, no trabalho em equipa e na prática progressiva, enriquecido por minors e por competências digitais transversais (literacia digital, interoperabilidade, ciência de dados e IA aplicadas à saúde). A avaliação por Atividades Profissionais Confiáveis (EPAs) estrutura a passagem à prática autónoma supervisionada, elevando a exigência e a segurança do cuidado.

Investigar melhor para transformar mais. Assumimos uma investigação focada, colaborativa e útil, alinhada com os grandes desafios em saúde e com os Knowledge Centers, fortalecida pela NOVA CRU, pelos dados do mundo real e por capacidades avançadas em ciência de dados e IA. Valorizaremos ensaios clínicos, investigação translacional e projetos com impacto mensurável no sistema, promovendo ciência aberta, parcerias internacionais e um modelo sustentável de financiamento.

Queremos também uma escola internacional por desenho: com programas conjuntos, mobilidade e estágios clínicos em redes de excelência, oferta em português e inglês, e parcerias ativas na Europa, CPLP e além. Internacionalizar é abrir oportunidades aos nossos estudantes e docentes, captar talento e transformar conhecimento em impacto real — aqui e no mundo.

O que nos distingue é o nosso maior capital – as pessoas que constituem a NMS. Comprometo-me a ouvir, envolver todos, estar sempre preparado para prestar contas à instituição e defender, sempre em primeiro lugar, os interesses dos estudantes. Com transparência, métricas públicas e uma cultura de exigência, faremos da NMS uma referência que transforma conhecimento em saúde — e saúde em bem comum.



Lisboa, setembro de 2025

**Candidato a Diretor,
Pedro Póvoa**