



# **Plano de Atividades 2016**

Fevereiro de 2016

## ÍNDICE

|      |  |    |
|------|--|----|
| I    | INTRODUÇÃO.....  | 3  |
| II   | ISCTE-IUL EM NÚMEROS .....   | 4  |
| III. | ENQUADRAMENTO GERAL .....  | 5  |
| IV.  | OBJETIVOS E AÇÕES A DESENVOLVER EM 2016.....   | 7  |
| 1.   | DESENVOLVER A QUALIDADE E INOVAÇÃO NO ENSINO (Eixo 1).....   | 8  |
| 2.   | DESENVOLVER A INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA (Eixo 2) .....  | 19 |
| 3.   | INCREMENTAR A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO, O EMPREENDEDORISMO<br>E A EMPREGABILIDADE (Eixo 3)..... | 25 |
| 4.   | OTIMIZAR A GESTÃO DE RECURSOS (Eixo 4) .....   | 29 |
| V    | RECURSOS.....  | 40 |
| 1.   | RECURSOS HUMANOS.....  | 40 |
| 2.   | RECURSOS FINANCEIROS .....   | 41 |

## I INTRODUÇÃO

O Plano de Atividades para 2016 é o terceiro apresentado no contexto do Plano de Desenvolvimento Estratégico 2014/2017.

Da multiplicidade de objetivos e indicadores que integram o presente Plano de Atividades, são de realçar dois, particularmente relevantes.

O primeiro prende-se com a acreditação da IBS pela AACSB, cujo desfecho deverá ser conhecido até ao fim do atual ano letivo. Esta é a acreditação mais importante no universo institucional de ESCOLAS DE GESTÃO, em que estamos envolvidos há mais de sete anos, com custos humanos e materiais elevados.

O segundo, mas não menos importante, diz respeito ao início da construção do novo edifício escolar, nos terrenos do IMT na Av. Das Forças Armadas. O sucesso deste projeto será decisivo para suprir as atuais necessidades de espaços do ISCTE-IUL, permitir a entrada em novas áreas e afirmar a nossa reputação face às outras universidades. É um processo complexo que envolve montantes de financiamento elevados.

Estou confiante no êxito destes dois grandes objetivos pois tudo foi feito para que esse sucesso esteja ao nosso alcance.

Estes dois grandes objetivos não nos podem fazer esquecer que temos pela nossa frente objetivos que exigem uma constante postura incrementalista, sem a qual todos os grandes objetivos acabam por não ser relevantes.

Realço, muitos outros: a aposta no e-learning, no sucesso escolar, na iniciação à investigação, na captação de estudantes ao abrigo do estatuto do Estudante Internacional, na inovação pedagógica, etc.

Conto com todos para que o Plano de 2016 seja não só realizado como ultrapassado.

Luís Reto

Reitor

## II ISCTE-IUL EM NÚMEROS

| <i>Indicador</i>  | <i>Valor</i> |
|---|--------------|
| Licenciaturas (2015/2016)   | 15           |
| Mestrados (inclui MIA) (2015/2016)  | 49           |
| Pós Graduações e Especializações (2015/2016)  | 25           |
| Programas Doutorais (2015/2016)   | 22           |
| Classificação FCT das Unidades de Investigação (2015)   |              |
| Muito Bom: CEI-IUL*; CIES-IUL; CIS-IUL*; CRIA-IUL; Dinâmia/CET-IUL; IT-IUL*   | 6            |
| Bom: BRU-IUL*   | 1            |
| Suficiente: ISTAR-IUL   | 1            |
| Revistas Científicas  | 9            |
| Publicações Científicas do ISCTE-IUL (Dez.2015 (valor provisório)   | 1389         |
| Total de Docentes (Dez. 2015)   | 439          |
| Total de Docentes ETI (Dez. 2015)   | 343          |
| Professores doutorados (Dez. 2015)  | 353          |
| Investigadores afetos a I&D a 100% (Dez. 2015)  | 269          |
| Funcionários não docentes (Dez. 2015)   | 217          |
| Total de alunos 2015/2016   | 9326         |
| Alunos de 1.º ciclo (2015/2016) (Dez. 2015)   | 4254         |
| Alunos de Mestrado + MIA (2015/2016) (Dez. 2015)  | 3649         |
| Alunos de pós-graduações (2015/2016) (Dez. 2015)  | 671          |
| Alunos de Doutoramento (2015/2016) (Dez. 2015)  | 752          |
| % de Alunos ensino pós-graduado (2015/2016) (Dez. 2015)   | 54%          |
| % de alunos estrangeiros  | 16%          |
| Taxa de ocupação do ISCTE-IUL (2015/2016)<br>(inscritos pela 1ª vez no 1º ciclo através do Regime Geral de Acesso/ número de vagas) | 103%         |

\* Em recurso

### **III. ENQUADRAMENTO GERAL**

O presente plano de atividades é delineado num quadro macro-económico de restrição uma vez que Portugal continua num contexto de consolidação orçamental e de rigor das finanças públicas face à necessidade de cumprimento de regras exigentes, em particular no que respeita à disciplina orçamental.

As Grandes Opções do Plano para 2016-2019 preveem o aprofundamento da autonomia das instituições científicas e de ensino superior, num contexto de exigente consolidação orçamental e coresponsabilização das entidades, bem como a articulação entre as políticas de sistemas de ensino superior e ciência.

Este contexto de coresponsabilização não é desconhecido para o ISCTE-IUL que já desde 2009 e da sua passagem a fundação pública de direito privado, que assegura mais de 50% de receitas próprias. O aprofundamento da autonomia seria desejável já que até agora se tem manifestado ainda reduzida.

Relativamente à política do sistema de ciência as Grandes Opções do Plano preveem recuperar a confiança no sistema de ciência e tecnologia, bem como a credibilidade dos agentes de política científica. Para esse efeito será criado um novo programa de avaliação científica das unidades de I&D, tendo por base um processo inicial de auditoria aos processos de avaliação e de consulta à comunidade científica com vista à redefinição de metodologias. Esta iniciativa, a ter algum efeito positivo, não será já no ano de 2016 e provavelmente apenas daqui a alguns anos.

E é ainda bem recente a política de redução do financiamento à investigação suportada por um novo modelo de concurso nacional para avaliação e financiamento competitivos das unidades de I&D.

Acresce que, na economia portuguesa, ainda se faz sentir a redução de poder de compra das famílias portuguesas apesar de se iniciar a sua reposição em 2016, o que influencia negativamente a procura.

Neste contexto e no que diz respeito ao financiamento do ensino superior para 2016, o governo propõe manter o valor de 2015 acrescido dos custos com a progressiva reposição dos cortes nos ordenados da função pública.

Esta decisão de manter os valores do financiamento público para as universidades continua a colocar o ISCTE-IUL numa situação de grave sub-financiamento, como é do conhecimento geral.

Com efeito, o sub-financiamento do ISCTE-IUL prende-se com a natureza e a aplicação da própria fórmula de financiamento. Por um lado, a variável com mais peso na fórmula continua a ser a despesa total de cada instituição, o que significa que a dotação orçamental não tem em consideração os ganhos de eficiência. Por outro lado, a fórmula de financiamento só é aplicada em parte, ficando por aplicar designadamente a componente relativa a número de alunos, o que prejudica gravemente instituições como o ISCTE-IUL cujo crescimento em alunos tem sido substancial nos últimos anos.

Em conclusão, o contexto macroeconómico mantém-se de forte restrição orçamental com reduzida alteração para 2016. Neste contexto o plano de atividades é delineado tendo em vista por um lado os objetivos do plano estratégico para 2017 e por outro as dificuldades de financiamento.

#### **IV. OBJETIVOS E AÇÕES A DESENVOLVER EM 2016**

O plano de atividades para o ano de 2016 encontra-se organizado em torno dos quatro eixos definidos no Plano Estratégico para 2014-2017:

Eixo 1 - Desenvolver a qualidade e inovação no ensino

Eixo 2 – Desenvolver a investigação de excelência

Eixo 3 - Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade

Eixo 4 - Otimizar a gestão de recursos

Em cada eixo especificam-se os objetivos específicos a alcançar em 2016 e as atividades a desenvolver. Na definição das metas concretas propostas, teve-se em consideração não só o objetivo geral até 2017, mas também os resultados já obtidos até ao final de 2015, bem como as condições e constrangimentos gerais previstos para 2016.

## **1. DESENVOLVER A QUALIDADE E INOVAÇÃO NO ENSINO (EIXO 1)**

O ISCTE-IUL, reconhecendo a inovação como fator decisivo da competitividade e sustentabilidade, pretende introduzir práticas pedagógicas inovadoras, bem como inovar ao nível dos planos de estudos e das áreas temáticas dos seus cursos.

Será mantido o esforço de criação de projetos-piloto inovadores na abordagem pedagógica, assim como a disseminação de boas práticas pedagógicas e a formação pedagógica de docentes. Neste sentido, irá decorrer, de 26 a 29 de Abril, a Semana de Inovação Pedagógica.

Para a disseminação da inovação pedagógica contribuirá também a atribuição de prémios aos docentes que demonstram a adoção de práticas pedagógicas inovadoras. Este ano terá lugar a organização de uma sessão de partilha e discussão (em formato de tertúlia) de boas práticas pedagógicas entre docentes, a partir das práticas dos docentes e UCs elegíveis para o prémio pedagógico.

Relativamente à inovação nos planos de estudo, em 2016, o Doutoramento em Arquitetura dos Territórios Metropolitanos será ampliado de modo a reforçar a componente tecnológica em colaboração com a Unidade de Investigação do ISCTE-IUL na área das tecnologias, a ISTAR-IUL. O plano de estudos foi ajustado, tendo sido criado um ramo de arquitetura digital que permitirá explorar mecanismos tecnológicos que promovem novas linguagens de pesquisa e de ação no contexto do território contemporâneo.

No âmbito da inovação a nível das áreas de ensino, em 2016, será criado um novo mestrado lecionado em inglês, na área dos estudos da internet, integrado numa rede europeia de laboratórios de comunicação - World Internet Project – que conta com mais de trinta países em cinco continentes. O mestrado irá incluir temas como formação metodológica quanto a procedimentos e técnicas de pesquisa aplicados aos ambientes online, as dinâmicas da economia informacional e do sistema dos media. O mestrado inclui UCs optativas centradas em processos socioeconómicos transversais, na era da integração global em rede e está pensado numa perspetiva multidisciplinar e transnacional, permitindo aos alunos moldar os seus interesses de investigação e percursos de especialização temática.

Na nova área do Turismo, em 2016 irá continuar-se a implementação do protocolo assinado com a Universidade Europeia, com orçamento para investigação na área do turismo, que deu origem, em 2015, a um regulamento para apoio às atividades de investigação no âmbito do Doutoramento em Gestão de Turismo, incluindo um apoio específico à publicação. O ISCTE-IUL participará na organização da “2nd International Conference on Tourism & Ageing” que terá lugar



em Outubro de 2016 no ISCTE-IUL. No âmbito deste evento, está a ser planeado um acordo com revistas científicas da área, para publicação de um número especial associado ao evento, bem como outras iniciativas de apoio à publicação dos melhores trabalhos.

Em 2016 será lançado o concurso internacional para a construção dos edifícios no espaço atualmente ocupado pelo IMT, adquirido em finais de 2011 pelo ISCTE-IUL, e localizado na Av. das Forças Armadas, o que permitirá a oferta de cursos na área de hotelaria e turismo, além de outras funcionalidades para as atividades regulares do ISCTE-IUL.

Ainda no âmbito das novas áreas de ensino, refira-se que a ISTAR-IUL tem a decorrer o projeto europeu OLA (Organisational Life Assistant) financiado pela AAL, assim como um projeto na área do turismo, em colaboração com o Mestrado Integrado de Arquitetura (MIA). Nesta parceria interdisciplinar (arquitetura e computação) os alunos vão continuar a desenvolver produtos/aplicações tecnológicas à semelhança de outras que já têm vindo a ser implementadas.

Relativamente à área da Saúde, irá ser desenvolvida uma linha transversal de investigação nessa área, e continuarão a ser desenvolvidos dois projetos: “Sensores Inteligentes e Ambientes Adaptados para Fisioterapia” em colaboração com CIES-IUL, Faculdade de Motricidade Humana, UL, Escola Superior de Saúde do Alcoitão, Escola Superior de Tecnologia de Setúbal e a Universidade do Minho, e “Lembrar para não Esquecer”, financiado pela Fundação EDP em parceria com Associação Alzheimer Portugal.

O e-learning tem vindo a desenvolver-se nas instituições de ensino superior. Face à experiência recente de implementação de UCs em e-learning no ISCTE-IUL, no ano de 2016 será prosseguido o investimento na utilização de novas tecnologias, e continuar-se-á a promover a captação de aulas e a sua disponibilização em e-learning. Em 2016 será iniciada a gravação vídeo de aulas em auditório para disponibilização aos estudantes na plataforma e-learning.

A articulação da investigação com o ensino, logo desde o 1º ciclo é um dos objetivos previstos no Plano Estratégico. Neste âmbito, será aumentado o número de bolsas de iniciação à investigação a atribuir, em 2016, pelo programa financiado pelo ISCTE-IUL, recentemente criado no âmbito da semana da investigação. Será também de ponderar a oferta de realização de estágios no âmbito de projetos de I&D.

Neste contexto, também o CIS-IUL irá aumentar o número de estudantes de licenciatura e mestrado envolvidos em projetos de investigação e algumas unidades de investigação irão implementar um regulamento interno para o acolhimento de alunos do 1º ciclo em estágios de investigação na unidade. A BRU-IUL está também a desenvolver um plano para incentivar os alunos de 1º ciclo nas áreas de Gestão, a concorrer às bolsas de iniciação à investigação científica do ISCTE-IUL.

Em termos de internacionalização, será mantido o esforço de aumento do ensino em língua inglesa, da atividade internacional dos docentes do ISCTE-IUL, da captação de alunos e docentes estrangeiros, e continuar-se-á a oferta de cursos específicos para públicos-alvo estrangeiros, como, por exemplo, os cursos de inverno. A ESPP irá promover uma política ativa de captação de estudantes para algumas das UCs já existentes em algumas áreas científicas, utilizar os protocolos já existentes com outras instituições para aumentar o número de docentes estrangeiros a lecionar no ISCTE-IUL, complementando o corpo docente de certas áreas, e incentivar os docentes em licença sabática a aproveitar o momento para lecionar em instituições estrangeiras.

Em 2016 continuará o protocolo estabelecido com a Fundação Fulbright na área da gestão, que cofinancia a vinda de docentes estrangeiros e visitantes para realizar intercâmbios de investigação e docência no ISCTE-IUL. Este programa teve o primeiro ano de funcionamento em 2015 e para 2016 já foi selecionado o professor visitante.

O Mestrado de Psicologia das Relações Interculturais encontra-se a preparar candidatura a ERASMUS Mundi, o que poderá aumentar o número de cursos em duplo grau que o ISCTE-IUL já possui.

O Gabinete de Relações Internacionais encontra-se a preparar um plano de captação de estudantes estrangeiros, que incluirá a presença em feiras internacionais, em feiras virtuais de ensino através de webinars, em plataformas online de ofertas formativas e em conferências internacionais de ensino (NAFSA, EAIE, etc.).

O ano de 2016 será o primeiro de atividade completo do novo gabinete que associa as valências de apoio à empregabilidade e alumni. A atividade estará centrada na promoção de um conjunto de iniciativas e ferramentas que aumentem o sentimento de pertença à instituição dos seus alumni, tanto estrangeiros como nacionais, nomeadamente com o lançamento de uma plataforma de networking e de oferta e procura de emprego a que as empresas e instituições também poderão aceder.

Será promovida uma feira de emprego específica para a área das ciências sociais, o Fórum das Ciências Sociais, e mantidas as feiras das outras áreas: a FISTA e o Career Fórum. A ESPP irá continuar a dinamização de UCs optativas de estágios, que tiveram uma grande adesão, através de uma estratégia de captação de alunos para estas UCs, já bem delineada para o próximo ano letivo.

Serão também promovidas iniciativas de desenvolvimento de competências de integração no mercado de trabalho, nos atuais alunos finalistas e o aumento dos contactos com instituições, tendo em vista um maior contacto dos alunos com o mercado de trabalho.

O grupo de trabalho do sucesso académico irá promover a formação pedagógica de docentes, a adoção de práticas pedagógicas inovadoras e a criação de dispositivos de acompanhamento dos alunos, tendo em vista o aumento da taxa de sucesso por unidade curricular no 1º ciclo e o aumento do número de dissertações/projetos concluídos nos tempos previstos no 2º ciclo. Tendo em vista também o sucesso académico dos estudantes, em 2016 será oferecido o novo curso intensivo de Cálculo Numérico para alunos do MIA e de GRH que vêm de áreas do secundário sem Matemática.

Estão igualmente previstas algumas iniciativas tendo em vista uma melhor visibilidade da atividade e das áreas do ISCTE-IUL, tanto a nível nacional como internacional. Com efeito, o Gabinete de Comunicação e Multimédia irá iniciar a produção de *video abstracts* de artigos científicos, de modo a disseminar a investigação e o conhecimento produzido no ISCTE-IUL. Estes *video abstracts* poderão ser disponibilizados nas plataformas do ISCTE-IUL e noutras plataformas. No ano de 2016, este Gabinete irá também lançar um novo portal de comunicação institucional, dirigido aos seus principais públicos-alvo. Serão também lançadas duas *apps*: uma dirigida aos alunos do secundário versando a oferta formativa, índices de procura e empregabilidade, e transmitindo o ambiente académico do ISCTE-IUL; a segunda *app* será dirigida aos atuais estudantes e tem como objetivo facilitar a sua vivência no ISCTE-IUL.

No seguimento do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido nos últimos anos, em 2016, o ISCTE-IUL irá receber a visita da *peer review team* da AACSB- Association to Advance Collegiate Schools of Business - no âmbito do processo de acreditação da ISCTE Business School, fator que será essencial para a promoção da qualidade do ISCTE-IUL a nível internacional.

| Nº  | Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino       |  |   |  | Metas          |      | 2015      | 2016 |
|-----|---|--|---|--|----------------|------|-----------|------|
|     | Objetivos Estratégicos                                      | Indicadores  | Ações   | Responsabilidades  | 2014-2017      | 2015 | Resultado | Meta |
| 1.1 | Fomentar a qualidade e inovação nas práticas pedagógicas    | 1.1.1 Nº de projetos-piloto inovadores na abordagem pedagógica     | Lançar projetos-piloto inovadores ao nível da abordagem pedagógica  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul> | Total = 4      | 1    | 3         | 2    |
|     |   | 1.1.2 Nº de ações de formação pedagógica para docentes             | Formação pedagógica de docentes   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul> | Total = 10     | 3    | 20        | 3    |
|     |   | 1.1.3 Nº de docentes participantes em ações de formação pedagógica | Formação pedagógica de docentes; Workshops SWOT analyses  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul> | Total = 200    | 50   | 136       | + 60 |
|     |   | 1.1.4 Nº de eventos pedagógicos                                    | Disseminação de boas práticas pedagógicas   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul> | 1 evento anual | 1    | 2         | 2    |
| 1.2 | Criar e disponibilizar UC e cursos em e-learning/b-learning | 1.2.1 Nº de Ucs em e-learning/ b-learning                          | Integrar e reforçar as tecnologias educativas (e-learning; b-learning e m-learning) no ensino               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul> | Total = 20     | 4    | 10        | +4   |
|     |   | 1.2.2 Nº de cursos MOOC (Massive Open Online Courses)              | Formar docentes na realização de MOOC; Criar incentivos para os docentes; Criar cursos MOCC em cada Escola. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul> | Total = 8      | 2    | 5         | +2   |
| 1.3 | Fomentar a interdisciplinaridade no ensino                  | 1.3.1 Nº de cursos com 3 ou mais áreas científicas                 | Cursos interdisciplinares   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul> | Total = 3      | 1    | 6         | -    |

| Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino |   |  |   | Metas  |            | 2015 | 2016      |      |
|---|---|--|---|--|------------|------|-----------|------|
| Nº  | Objetivos Estratégicos  | 2014-2017  | 2014  | Responsabilidades  | 2014-2017  | 2015 | Resultado | Meta |
| 1.4   | Promover a inovação nos currículos dos cursos alinhados com as competências e com os learning outcomes, ao nível da Escola. | 1.4.1 Licenciaturas de banda larga em funcionamento em 2016/2017                   | Criar licenciaturas de banda larga complementadas por formações específicas (ex. Curso de 1º ciclo em Ciências Sociais). No ano letivo 2016/2017, o ISCTE-IUL disponibilizará um curso de 1º Ciclo em Ciências Sociais (major), com diversos minors. Este objetivo pressupõe a submissão, até outubro de 2015, de um novo ciclo de estudos a acreditar na A3ES, assim como a criação de um Grupo de Trabalho entre a ECSH e a ESPP. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reitoria</li> <li>• Diretores de Escola</li> <li>• Diretores de Departamento</li> </ul> | Total = 1  | -    | -         | -    |
|   |   | 1.4.2 Cursos com currículo inovador  | Desenhar produtos de ensino inovadores e diferenciadores face à concorrência; Renovar portefólio de cursos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reitoria</li> <li>• Diretores de Escola</li> <li>• Diretores de Departamento</li> </ul> | Total = 11 | 3    | 2         | 5    |
|   |   | 1.4.3 Nº de cursos em que os empregadores participaram na discussão dos currículos | Fortalecer a ligação entre o ensino e a sociedade (ex: empregadores participam na discussão dos currículos dos cursos)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reitoria</li> <li>• Diretores de Escola</li> <li>• Diretores de Departamento</li> </ul> | Total = 22 | 2    | 6         | 10   |

| Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino |  |  |  | Metas   |                                 | 2015 | 2016      |  |
|---|--|--|--|---|---------------------------------|------|-----------|--|
| Nº  | Objetivos Estratégicos   | Indicadores  | Ações  | Responsabilidades   | 2014-2017                       | 2015 | Resultado | Meta   |
| 1.4   | Promover a inovação nos currículos dos cursos alinhados com as competências e com os learning outcomes, ao nível da Escola.                    | 1.4.4 Nº de protocolos para a realização de estágios e projetos conjuntos                              | Criar protocolos para a realização de estágios e projetos conjuntos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>  | Total = 13                      | 4    | 12        | + 8  |
|   |  | 1.4.5 % de cursos de doutoramento com atividades estruturadas de aquisição de competências de docência | Integrar em todos os programas doutorais o desenvolvimento de competências de docência dos alunos: todos os programas.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul> | Atingir 100% dos cursos em 2017 | 30%  | 36%       | 50%  |
|   |  | 1.4.6 Nº de doutoramentos em parceria com empresas   | Criar doutoramentos em parceria com as empresas e as instituições  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>  | Total = 2                       | -    | -         | Iniciar preparação no quadro da nova política da FCT |
| 1.5   | Articular o ensino do primeiro ciclo com a investigação de modo a garantir que os alunos tenham contacto direto com atividades de investigação | 1.5.1 Nº de alunos do 1º ciclo envolvidos formalmente em projetos de investigação                      | <p>Criar regulamentos em todas as unidades de investigação; financiar bolsas específicas de iniciação à investigação; articular o processo com os projetos de doutoramento</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul> | Atingir 10% dos alunos em 2017  | 2%   | 2%        | 4%   |
| 1.6   | Consolidar o peso da formação pós-graduada   | 1.6.1 Percentagem de alunos no 2º e 3º ciclos  | Melhorar a comunicação e a capacidade de atratividade dos cursos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>  | Atingir 56% em 2017             | 52%  | 54%       | 54%  |

| Nº  | Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino |   |  |   | Metas                        |      | 2015      | 2016   |
|-----|---|---|--|---|------------------------------|------|-----------|--------|
|     | Objetivos Estratégicos                                | Indicadores   | Ações  | Responsabilidades   | 2014-2017                    | 2015 | Resultado | Meta   |
| 1.7 | Aumentar a capacidade de atrair alunos estrangeiros   | 1.7.1 Percentagem de UC em Inglês em cada Escola              | Aumentar o nº de UC em Inglês nas várias escolas   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>                              | Atingir 20% em 2017          | 10%  | 18%       | 19%    |
|     |   | 1.7.2 Nº de cursos de mestrado com todas as UC em Inglês      | Generalizar progressivamente o ensino em inglês no segundo ciclo: 15% dos cursos de mestrado com todas as unidades curriculares em Inglês. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>                              | Atingir 15% em 2017          | 16%  | 21%       | Manter |
|     |   | 1.7.3 Cursos de doutoramento com atividades letivas em Inglês | Generalizar o ensino em Inglês no terceiro ciclo: maioria das atividades letivas em Inglês em todos os cursos de doutoramento.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>                              | Atingir 12 cursos em 2017    | 8    | 7         | 10     |
|     |   | 1.7.4 Nº de alunos estrangeiros no ISCTE-IUL                  | Melhorar as condições de apoio aos estudantes e professores internacionais (cursos de português; alojamento)                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Gabinete de Relações Internacionais</li> </ul>                               | Atingir 22% em 2017          | 18%  | 17%       | 18%    |
|     |   | 1.7.5 Nº de alumni estrangeiros ativos na rede do ISCTE-IUL   | Alargar e melhorar a rede de <i>alumni</i> no estrangeiro de modo a integrar 50% até 2017  |   | Atingir 50% em 2017          | 20%  | 55%       | Manter |
| 1.8 | Aumentar a internacionalização de docentes            | 1.8.1 Nº de docentes estrangeiros e visitantes no ISCTE-IUL.  | Atrair docentes/investigadores estrangeiros e aumentar o nº de docentes visitantes   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Unidade de Investigação</li> </ul> | Atingir 10% docentes em 2017 | 7%   | 11%       | Manter |

| Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino |   |   |  | Metas  |                     | 2015 | 2016      |      |
|---|---|---|--|--|---------------------|------|-----------|------|
| Nº  | Objetivos Estratégicos  | Indicadores   | Ações  | Responsabilidades  | 2014-2017           | 2015 | Resultado | Meta |
| 1.8   | Aumentar a internacionalização de docentes                      | 1.8.2 Nº de docentes do ISCTE-IUL com atividades de ensino no estrangeiro   | Apoiar a mobilidade dos docentes<br>Aumentar o nº de protocolos com universidades estrangeiras               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> </ul>   | Total = 45%         | 20%  | 7%        | 10%  |
| 1.9   | Criar condições para aumentar o sucesso escolar                 | 1.9.1 % de alunos aprovados por UC nos cursos do 1º ciclo   | Monitorização regular; Criar um dispositivo de tutoria dos alunos de primeiro ciclo: todas as licenciaturas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul> | Atingir 75% em 2017 | 71%  | 71%       | 73%  |
|   |   | 1.9.2 % das dissertações/projetos concluídos nos tempos previstos no 2º ciclo de continuidade   | Monitorização regular; Dispositivos de orientação pedagógica; Incentivos aos docentes                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul> | Atingir 60% em 2017 | 50%  | 43%       | 50%  |
|   |   | 1.9.3 % das dissertações/projetos concluídos nos tempos previstos no 2º ciclo temático  | Monitorização regular; Dispositivos de orientação pedagógica; Incentivos aos docentes                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul> | Atingir 50% em 2017 | 43%  | 44%       | 46%  |
| 1.10  | Desenvolver os mecanismos de promoção da inserção na vida ativa | 1.10.1 % de alunos do 1º ciclo com contacto efetivo com o mercado de trabalho até terminar o ciclo de estudos (com o apoio do Career Service) | Criar protocolos para a realização de visitas de estudo, estágios e projetos conjuntos                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Gab. Career Service e Alumni</li> </ul>                           | Atingir 75% em 2017 | 35%  | 54%       | 65%  |



| Nº   | Objetivos Estratégicos                            | Indicadores  | Ações   | Responsabilidades   | Metas                         |          | 2015      | 2016     |
|------|---|--|---|---|-------------------------------|----------|-----------|----------|
|      |   |  |   |   | 2014-2017                     | 2015     | Resultado | Meta     |
| 1.11 | Desenvolver a área da Hospitalidade e Turismo     | 1.11.1 Nº de novos produtos na área de hospitalidade e turismo                       | Criar produtos de oferta formativa nesta área                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> </ul>   | Total =2                      | 1        | 1         | 1        |
|      |   | 1.11.2 Nº de docentes de carreira na área de hospitalidade e turismo                 | Contratar três docentes na área   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Conselho Científico</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Unidade de Recursos Humanos</li> </ul>             | Total = 3                     | 1        | 0         | 1        |
|      |   | 1.11.3 Nº de publicações na área de Hospitalidade e Turismo (28 publicações em 2013) | Aumentar as atividades de investigação na área                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul>   | Mais 40% no total face a 2013 | Mais 10% | 72        | Mais 10% |
|      |   | 1.11.4 Centro de formação em hospitality   | Criar um centro de formação em hospitality                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> </ul>  | 1                             | -        | -         | -        |
|      |   | 1.11.5 Hotel - Escola  | Criar um Hotel-Escola   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> </ul>  | 1                             | -        | -         | -        |
| 1.12 | Desenvolver a área da Gestão de Serviços de Saúde | 1.12.1 Nº de produtos na área de serviços de saúde                                   | Aumentar os produtos de oferta nesta área com base na interdisciplinaridade | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Unidade de Investigação</li> <li>Entidades Participadas</li> </ul> | Total = 3                     | 1        | 0         | 1        |
|      |   | 1.12.2 Nº de parcerias estratégicas no setor da saúde                                | Criar parcerias estratégicas no setor                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Entidades Participadas</li> </ul>  | Total = 4                     | 1        | 2         | +1       |
|      |   | 1.12.3 Nº de publicações na área de serviços de saúde (86 publicações em 2013)       | Aumentar as atividades de investigação na área                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul>   | Mais 40% no total face a 2013 | 10%      | 28        | Mais 10% |
|      |   | 1.12.4 Nº docentes na área de serviços de saúde                                      | Contratar docentes na área de serviços de saúde                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Conselho Científico</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>URH</li> </ul>                                     | Total = 3                     | 1        | 0         | 1        |

| Eixo 1 – Desenvolver a qualidade e inovação no ensino |  |  |   | Metas   |           | 2015 | 2016      |      |
|---|--|--|---|---|-----------|------|-----------|------|
| Nº  | Objetivos Estratégicos   | Indicadores  | Ações   | Responsabilidades   | 2014-2017 | 2015 | Resultado | Meta |
| 1.13  | Incentivar a criação de novos projetos/produtos nas áreas das tecnologias, estudos internacionais e turismo                | 1.13.1 Nº de novos projetos/produtos nas áreas das tecnologias, estudos internacionais e turismo | Criar projetos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reitoria</li> <li>• Diretores de Escola</li> <li>• Diretores de Unidade de Investigação</li> <li>• Entidades Participadas</li> </ul> | Total = 5 | 1    | 6         | -    |
| 1.14  | Melhorar a reputação do ISCTE-IUL de modo a que a mesma contribua de forma decisiva para a sustentabilidade institucional. | 1.14.1 Nº de acreditações obtidas  | Solicitar as acreditações internacionais (AACSB,EQUIS, EUR-ACE) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reitoria</li> <li>• Diretores de Escola</li> </ul>   | Total = 5 | 2    | 3         | +1   |

## **2. DESENVOLVER A INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA (EIXO 2)**

O ISCTE-IUL assume a investigação de excelência como um dos pilares da sua estratégia, pelo que prossegue uma política sustentada de incremento da qualidade dos projetos e publicações e de consolidação do reconhecimento internacional da investigação realizada.

Neste âmbito, no ano de 2016, irá realizar-se uma vez mais a Semana da Investigação, para promover junto de diversos atores a investigação de qualidade do ISCTE-IUL, bem como mais uma edição dos Prémios Científicos do ISCTE-IUL, para incentivar a publicação de qualidade internacional.

Com o intuito de aumentar a visibilidade da investigação a nível nacional e internacional, o ISCTE-IUL tem promovido o aumento de publicações WoS/SCOPUS de 1º e 2º Quartil. A BRU-IUL reviu para 2016 e 2017 os critérios de admissibilidade para pertença à sua equipa como membro Integrado e associado, e, em particular para 2017, valoriza fortemente a publicação em revistas internacionais indexadas nos 1º e 2º quartil da WoS e no 1º quartil da Scopus.

A otimização da capacidade de apoio à preparação e execução de projetos, de modo a melhorar a captação de financiamentos competitivos para a investigação e para os recursos já existentes, o desenvolvimento de iniciativas para promover a participação de docentes e de iniciativas do ISCTE-IUL em projetos e programas do EIT e do ERC, bem como de outras instituições internacionais, irão também contribuir para o posicionamento da investigação realizada em níveis de topo.

Tendo em vista o fortalecimento da ligação entre a investigação e a sociedade, em 2016 serão continuados os projetos de investigação em conjunto com empresas/Instituições, nomeadamente no âmbito das parcerias com o setor público ou privado (Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária, Autoridade para as Condições de Trabalho), bem como se estimulará a participação em novos projetos deste tipo.

As unidades de investigação têm vindo a realizar atividades que reforçam a ligação entre a investigação, os investigadores e a sociedade, tais como participações na Noite Europeia dos Investigadores ou na Semana da Ciência e da Tecnologia. Para além disso, muitos projetos de investigação incluem workshops de disseminação para os stakeholders específicos do projeto. Estas atividades continuarão em 2016.

Relativamente à articulação ensino/investigação no 3º ciclo, é de assinalar a revisão das Normas Regulamentares Gerais de Doutoramento que clarificam a relação entre os ciclos de estudo e as

unidades de investigação, através da integração dos doutorandos em fase de tese nas atividades de investigação coordenadas por estas unidades.

Relativamente à contribuição de projetos de investigação para produtos de ensino, são diversas as situações e formas em que tal ocorre. Por exemplo, em 2016 será apreciada uma nova Unidade Curricular designada “Análise e investigação de acidentes de trabalho”, que teve origem no projeto de investigação CAPTAR.

Identificaram-se ainda uma série de temáticas a aplicar na realização de workshops/minicursos de atualização destinados a públicos profissionais (por exemplo “Noções básicas de análise económica para jornalistas”). Alguns destes cursos serão lançados em 2016, em articulação com a entidade participada IPPS.

A realização de seminários e workshops sobre como publicar em revistas científicas de impacto, como utilizar as bases de dados internacionais, especialmente junto dos investigadores mais jovens, nomeadamente os alunos do 3º ciclo, irá também contribuir para os objetivos estratégicos nesta área.

Tendo em vista a consolidação da qualidade da investigação, e o seu reconhecimento internacional, será realizado, através do grupo de trabalho dos rankings, um benchmarking dos rankings e será proposta a melhoria de procedimentos que poderão ter impacto na posição ocupada pelo ISCTE-IUL (ex. domínios da internet, repositório). Contribuirão ainda para o reconhecimento internacional da investigação realizada no ISCTE-IUL os *video abstracts* de artigos científicos já mencionados no eixo 1.

A promoção da presença do ISCTE-IUL em redes científicas internacionais, a atração de Cátedras para a investigação nas áreas core do ISCTE-IUL através de programas de financiamento (Gulbenkian, H2020, AXA, FCT, etc.), a utilização do Cofund da Marie Curie para o recrutamento de investigadores, permitirão reforçar a massa crítica existente nas áreas de investigação *core* do Instituto.

Será também incentivada a política de acesso aberto, através de estratégias editoriais e do incremento da citação (ex. números especiais internacionais no âmbito de uma grande conferência internacional, editores convidados internacionais de renome para temas específicos que a revista pretenda lançar, política de publicação rápida e de grande rigor científico em que os pares se revejam), de modo a continuar a melhorar o posicionamento das revistas do ISCTE-IUL e a promover a sua internacionalização.

Pretende-se também, em 2016, promover a captação de financiamento no âmbito do H2020, designadamente, através da realização de sessões de informação sobre oportunidades de

financiamento e workshops sobre como construir propostas com sucesso, como captar bolsas de doutoramento em ambiente de empresa e como estimular a participação dos investigadores no P2020.

A atração de financiamento será beneficiada pela construção de um portfólio de I&D, nomeadamente nas áreas estratégicas, e pela promoção de projetos de I&D Core, bem como incentivos à presença do ISCTE-IUL em instituições científicas europeias e em redes, nomeadamente as COST.

Ainda relativamente ao financiamento, será efetuada, de forma sistemática, uma procura e disseminação de oportunidades de financiamento, de modo a diversificar as fontes de financiamento de projetos de I&D.

Com o propósito de aumentar a captação de estudantes, a tempo inteiro, para os programas doutorais, com disponibilidade para um maior envolvimento nas atividades de investigação e de docência, será incentivada a diversificação de fontes de financiamento, nomeadamente das ações Innovative Training Networks da Marie Curie e dos programas doutorais da FCT para captação de mais bolseiros.

|           |  | <b>Eixo 2 - Desenvolver a Investigação de Excelência</b>  |   |   | <b>Metas</b>        |             | <b>2015</b>                | <b>2016</b>             |
|-----------|--|---|---|---|---------------------|-------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Nº</b> | <b>Objetivos Estratégicos</b>                              | <b>Indicadores</b>  | <b>Ações</b>  | <b>Responsabilidades</b>  | <b>2014-2017</b>    | <b>2015</b> | <b>Resultado</b>           | <b>Meta</b>             |
| 2.1       | Aumentar o número e a qualidade dos projetos e publicações | 2.1.1 Nº de projetos de investigação com financiamento internacional  | Desenvolver e melhorar o apoio logístico e administrativo aos projetos de investigação  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul> | Atingir 50 em 2017  | 40          | 46                         | 48                      |
|           |  | 2.1.2 Nº de projetos de investigação com financiamento nacional (FCT e outras instituições)                   | Desenvolver e melhorar o apoio logístico e administrativo aos projetos de investigação  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul> | Atingir 150 em 2017 | 40          | 110                        | 120                     |
|           |  | 2.1.3 Nº de projetos em parceria com outras unidades de investigação de excelência nacionais e internacionais | Aumentar a cooperação entre as unidades de investigação do ISCTE-IUL e outras unidades de investigação nacionais e internacionais | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul> | Atingir 16 em 2017  | 10          | 19                         | Manter                  |
|           |  | 2.1.4 Nº de projetos de investigação em conjunto com empresas/instituições                                    | Fortalecer a ligação entre a investigação e a sociedade   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul> | Atingir 10 em 2017  | 6           | 24                         | Manter                  |
|           |  | 2.1.5 % de publicações WoS/SCOPUS de 1º e 2º Quartil (50% em 2013)  | Aumentar a visibilidade da investigação a nível nacional e internacional  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul> | Atingir 75% em 2017 | 45%         | 72%                        | 74%                     |
|           |  | 2.1.6 Nº de citações em revistas WoS/SCOPUS (a 10 anos)   | Criar prémios para artigos com citações em revistas WoS/SCOPUS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul> | Total = 8.000       | 11.000      | 8.400 WoS<br>11.258 SCopus | +150 WoS<br>+300 Scopus |

| Eixo 2 - Desenvolver a Investigação de Excelência |   |  |   | Metas   |   | 2015  | 2016  |  |
|---|---|--|---|---|---|---|---|--|
| Nº  | Objetivos Estratégicos  | Indicadores  | Ações   | Responsabilidades   | 2014-2017   | 2015  | Resultado   | Meta   |
| 2.1   | Aumentar o número e a qualidade dos projetos e publicações                  | 2.1.7 Nº de publicações anuais WoS/SCOPUS por docente/investigador   | Aumentar a quantidade e a qualidade da publicação científica internacional em cada unidade de investigação; Conseguir um rácio de uma publicação anual por docente/investigador ETI                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul> | Atingir 1 em 2017   | 0,9   | 1,34  | Manter   |
| 2.2   | Consolidar a qualidade da investigação e o seu reconhecimento internacional | 2.2.1 Evolução do posicionamento do ISCTE-IUL nos <i>rankings</i> internacionais: Scimago Institutions Rankings (SIR); Times Higher Education-World University Rankings; Webometrics | Posicionar o ISCTE-IUL nos rankings relevantes e para os quais existem recursos disponíveis nos próximos anos; Reforçar financiamento para os prémios de publicações em revistas WoS/SCOPUS (1º e 2º quartil) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul> | Posicionamento entre as sete melhores universidades nacionais nas áreas comparáveis | Posicionamento entre as sete melhores universidades nacionais nas áreas comparáveis | Scimago: 12ª Melhorou 2 posições<br><br>Webometrics: 18ª Melhorou 8 posições<br><br>European Research Ranking: 10ª Melhorou 17 posições | Continuar a melhorar o posicionamento nos vários rankings internacionais |
|   |   | 2.2.2 Nº de revistas do universo ISCTE-IUL indexadas nas bases de dados internacionais   | Indexar revistas nas bases de dados internacionais SCOPUS   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> </ul> | Atingir 6 em 2017   | Mais 1  | Portuguese Journal of Social Science - no Scopus e WoS – CORE.<br><br>Total de revistas científicas do ISCTE-IUL na Scopus – 5          | –  |

| Eixo 2 - Desenvolver a Investigação de Excelência |   |  |   | Metas   |                     | 2015                     | 2016      |   |
|---|---|--|---|---|---------------------|--------------------------|-----------|---|
| Nº  | Objetivos Estratégicos  | Indicadores  | Ações   | Responsabilidades   | 2014-2017           | 2015                     | Resultado | Meta                                      |
| 2.3   | Aumentar a inovação com base na investigação  | 2.3.1 % de projetos de investigação que contribuem para produtos existentes ou a criar | Cada projeto de investigação deve contribuir pelo menos com um produto/curso/UC/Seminário/Workshop existente ou a criar | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> <li>Entidades Participadas</li> </ul> | Atingir 75% em 2017 | 20%                      | -         | 50%                                       |
|   |   | 2.3.2 Nº de produtos de ensino inovadores criados pelas unidades de investigação       | Articular com as escolas a criação de produtos inovadores   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> <li>Entidades Participadas</li> </ul> | Total = 18          | 6                        | 8         | 10  |
| 2.4   | Captar alunos a tempo inteiro para os programas doutorais com disponibilidade para um maior envolvimento nas atividades de investigação e de docência | 2.4.1 % de alunos com bolsa por programa doutoral                                      | Instituir bolsas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> <li>Diretores de Escola</li> </ul>    | Atingir 20% em 2017 | 10%                      | 26%       | Manter                                    |
| 2.5   | Criar/adaptar estruturas de apoio técnico e desenvolver estratégias para a captação e gestão de projetos internacionais                               | 2.5.1 Estado da estrutura  | Criar/adaptar estruturas de apoio técnico e desenvolver estratégias para a captação e gestão de projetos internacionais | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidades de Investigação</li> <li>Entidades Participadas</li> </ul> | Pleno Funcionamento | Implementar até Dezembro |           | Reconceber o GAI e sua articulação com UI |



### **3. INCREMENTAR A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO, O EMPREENDEDORISMO E A EMPREGABILIDADE (EIXO 3)**

No ano de 2016 pretende-se incrementar substancialmente a atividade das entidades participadas, nomeadamente na área de formação de executivos, formação para o sector público e sem fins lucrativos e consultoria para diversos tipos de organizações.

Na área da formação de executivos, prevê-se um aumento do número de alunos de pós-graduação, assim como um aumento da formação intraorganizações e a criação de parcerias com empresas/instituições. Relativamente à gestão de portefólios educativos de outras instituições, o IPPS tem uma proposta desenvolvida para implementação, que inclui cerca de 40 UCs para ministrar em Angola ou outro país africano.

Prevê-se também aumentar as relações com o exterior, nomeadamente na área da gestão de portefólios educativos de parceiros: outras instituições de ensino, empresas, realizar internship com estagiários do estrangeiro e vice-versa, assim como disponibilizar um portefólio de cursos, pelas entidades participadas, em áreas-chave do processo de evolução tecnológica.

A transferência de conhecimento para o setor público e organizações sem fins lucrativos será desenvolvida com um conjunto de conferências/seminários organizados no seu âmbito de atuação e dirigidos a públicos-alvo bem identificados.

A transferência de conhecimento será igualmente incrementada pela divulgação dos *video abstracts* de artigos científicos produzidos por investigadores do ISCTE-IUL, anteriormente mencionados.

O Projeto ISCTE/BGI/MIT, que está na sua 5ª edição e que já permitiu a criação de várias startups reconhecidas pela sua inovação tecnológica, continuará a ser consolidado. Um dos outputs previstos para este projeto no próximo ano é a publicação de papers em peer reviewed journals sobre o tema da codificação de conhecimento (empírico), nas áreas de modelos de comercialização e “entrepreneurial finance”.

O AUDAX irá alargar a oferta de serviços de consultoria a empresas e outras organizações estrangeiras através do número de projetos a desenvolver, e também fomentar o empreendedorismo nos alunos do 1º ciclo e sensibilizar alunos dos mestrados temáticos ao empreendedorismo através de seminários específicos para o efeito.

O novo gabinete de Career Service e Alumni possui uma área dedicada ao atendimento, estruturada para prestar informação aos alunos finalistas que os possa acompanhar melhor na sua integração no mercado de trabalho.

| Eixo 3-Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade |  |   |  | Metas   |                         | 2015 | 2016      |      |
|--|--|---|--|---|-------------------------|------|-----------|------|
| Nº   | Objetivos Estratégicos   | Indicadores   | Ações  | Responsabilidades   | 2014-2017               | 2015 | Resultado | Meta |
| 3.1  | Aumentar a formação intraorganizações e criar parcerias com empresas/instituições  | 3.1.1 Nº de ações de formação intraorganizações ou em parceria com empresas/instituições    | Aumentar e diversificar a oferta   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades Participadas</li> <li>Diretores de Escola</li> </ul>                   | Total = 20              | 10   | 12        | 14   |
| 3.2  | Aumentar as relações com o exterior, nomeadamente fazer a gestão de portefólios educativos de parceiros: outras instituições de ensino, empresas, realizar <i>internship</i> com estagiários do estrangeiro e vice-versa | 3.2.1 Nº de instituições em que o ISCTE-IUL está a fazer a gestão de portefólios educativos | Fortalecer as relações com os stakeholders e empregadores através de assinatura de contratos para projetos e estágios e formalização da sua participação na discussão dos curricula. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Entidades Participadas</li> </ul> | Total = 2               | 1    | 1         | + 1  |
| 3.3  | Disponibilizar um portefólio de cursos, pelas entidades participadas, em áreas-chave do processo de evolução tecnológica   | 3.3.1 Nº de cursos oferecidos pelas participadas  | Oferecer cursos em áreas-chave do processo de evolução tecnológica   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades Participadas</li> </ul>  | Total = 6               | 2    | 3         | + 2  |
| 3.4  | Desenvolver as atividades de formação de executivos do INDEG-IUL   | 3.4.1 Nº de alunos de pós graduação do INDEG-IUL  | Aumentar o nº de alunos; Fortalecer os programas graduados e os programas de formação contínua para a comunidade   | <ul style="list-style-type: none"> <li>INDEG-IUL</li> </ul>   | Atingir 700/ano em 2017 | 500  | 501       | 550  |

| Eixo 3-Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade |   |  |   | Metas   |            | 2015          | 2016           |               |
|--|---|--|---|---|------------|---------------|----------------|---------------|
| Nº   | Objetivos Estratégicos  | Indicadores  | Ações   | Responsabilidades   | 2014-2017  | 2015          | Resultado      | Meta          |
| 3.5  | Desenvolver a transferência de conhecimento para o setor público e organizações sem fins lucrativos através do IPPS-IUL | 3.5.1 Nº de conferências/seminários organizados  | Organizar conferências /seminários em áreas com interesse para a sociedade em geral e para o setor público em particular  | <ul style="list-style-type: none"> <li>IPPS-IUL</li> <li>Diretores de Escola</li> </ul> | Total = 10 | 4             | 8              | 5             |
| 3.6  | Alargar a oferta de serviços de consultoria a empresas e outras organizações estrangeiras através do AUDAX              | 3.6.1 Nº de projetos de consultoria desenvolvidos pelo AUDAX   | Intensificar e formalizar ofertas de serviços à sociedade; Apresentar as principais áreas na investigação e no ensino a potenciais parceiros na sociedade, indústria e economia | <ul style="list-style-type: none"> <li>AUDAX</li> </ul>                                 | Total = 35 | 20            | 20             | 25            |
| 3.7  | Consolidar o Projeto ISCTE/BGI/MIT  | 3.7.1 Autofinanciamento do Projeto   | Manutenção de um acordo de colaboração entre o ISCTE-IUL (via FCT) e MIT  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>BGI/MIT</li> </ul>             | ≥100%      | 100%          | 87%            | 90%           |
|  |   | 3.7.2. Diferenciação: associação ISCTE-IUL & MIT projetos tecnológicos.  | Manutenção de um acordo de colaboração entre o ISCTE-IUL (via FCT) e MIT  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>BGI/MIT</li> </ul>             |            | Manter acordo | Acordo vigente | Manter acordo |
|  |   | 3.7.3 Codificação de conhecimento (empírico) nas áreas de modelos de comercialização e “emprepreneurial finance” | Publicação de papers em peer reviewed journals.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>BGI/MIT</li> </ul>             | Total = 2  | 1             | 1              | + 1           |

| Eixo 3-Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade |   |   |   |   | Metas               |      | 2015      | 2016 |
|--|---|---|---|---|---------------------|------|-----------|------|
| Nº   | Objetivos Estratégicos  | Indicadores   | Ações   | Responsabilidades   | 2014-2017           | 2015 | Resultado | Meta |
| 3.8  | Aumentar a oferta de formação inicial dos alunos do 1º ciclo em empreendedorismo  | 3.8.1 % de alunos com formação inicial em empreendedorismo no 1º ciclo                | Realizar a oferta de formação em empreendedorismo                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reitoria</li> <li>• Diretores de Escola</li> <li>• Laboratório de Línguas e Competências Transversais (LLCT)</li> <li>• AUDAX</li> </ul> | Atingir 80% em 2017 | 40%  | 25%       | 50%  |
| 3.9  | Sensibilizar os alunos dos mestrados temáticos para o empreendedorismo  | 3.9.1 % de cursos de mestrado temáticos que proporcionam seminários de sensibilização | Oferecer seminários de sensibilização                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretores de Escola</li> <li>• LLCT</li> </ul>   | Atingir 80% em 2017 | 30%  | 22%       | 50%  |
| 3.10   | Proporcionar aos alunos do último ano das licenciaturas diurnas informação estruturada sobre empregabilidade e procura ativa de emprego | 3.10.1 % de alunos do último ano licenciatura que se dirige ao GIP/Career Service     | Melhorar a comunicação dos serviços prestados pelo GIP e Career Service | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretores de Escola</li> <li>• Gab. Career Service e Alumni</li> </ul>   | Atingir 80% em 2017 | 50%  | 50%       | 70%  |

#### **4. OTIMIZAR A GESTÃO DE RECURSOS (EIXO 4)**

No ano de 2015 teve início a reestruturação organizacional do ISCTE-IUL, com a implementação de uma nova organização dos serviços, conforme apresentada no organograma em anexo. No ano de 2016 esta reorganização irá incidir sobre as unidades orgânicas descentralizadas, no que diz respeito às escolas e departamentos. Esta reorganização permitirá concretizar dois dos objetivos estratégicos: otimizar a eficiência organizativa e aumentar a autonomia dos diretores de escolas, que passarão a gerir recursos materiais, financeiros e humanos.

No contexto da reestruturação, será de particular relevância manter as reuniões periódicas com os órgãos descentralizados, com os representantes dos estudantes e com os responsáveis dos serviços, de modo a assegurar uma boa operacionalização do redesenho da organização.

Relativamente à implementação de uma gestão estratégica de recursos humanos de docentes de carreira, tendo por base as rácios indicativas oficiais relativas a docentes de carreira (doutorados), para a dimensão do ISCTE-IUL o número de referência é de 300 professores doutorados. De acordo com o ECDU, 50% a 70% desses docentes devem ocupar lugares de catedrático ou associado. Com os concursos já lançados ou em vias de abrir, a percentagem de catedráticos e associados passará em 2016 para 30%.

Em termos estratégicos, e desde que esteja garantida a sustentabilidade institucional, importa alcançar a médio prazo os padrões definidos no ECDU, sendo desejável chegar a 2018/2019 com uma percentagem de catedráticos e associados em torno dos 50%.

Esta meta afigura-se alcançável desde que exista uma conjugação adequada de condições internas e externas à instituição. A nível externo, é fundamental que, após as fortes restrições impostas nos últimos anos, se venha a verificar maior flexibilidade financeira e autonomia de gestão, em especial no que diz respeito aos recursos próprios, e um eventual incremento do financiamento público. A nível interno, é necessário continuar a incrementar diversas medidas de eficiência no plano curricular, pedagógico, organizativo e de gestão.

No âmbito da formação em gestão académica, serão realizados alguns seminários/workshops em estratégia universitária com reitores de universidades estrangeiras de renome e personalidades de topo de instituições, governamentais e privadas, na área da gestão universitária, a nível nacional e internacional. Esta formação destina-se à direção das escolas, unidades de investigação, departamentos e cursos e poderá ser complementada com outras iniciativas, como, por exemplo, a participação de um diretor de unidade de investigação na Chartered ABS Annual Research Conference a decorrer no Imperial College Business School, London. Esta formação dirige-se a Professores/Investigadores com posições de liderança, e cobre os seguintes temas: Managing Research (Boosting the performance and effectiveness of researchers); Research funding ; Delivering impact.

A nível de prémios científicos e pedagógicos a atribuir a docentes de carreira, serão mantidos os aumentos já implementados nos últimos anos.

Em 2016, como já referido no eixo 2, serão tomadas medidas tendo em vista o aumento do financiamento nacional e internacional da investigação. De igual modo, no ensino pretende-se aumentar a receita proveniente de alunos estrangeiros, através da oferta de um maior número de produtos de ensino em línguas estrangeiras, de uma política ativa de captação de alunos em vários mercados e do estatuto do estudante internacional no caso do 1º ciclo.

O ano de 2016 será também um ano de forte aposta nas creditações e avaliações internacionais. O ISCTE-IUL foi já avaliado pela EUA em 2013 e desta avaliação resultou um conjunto de recomendações de ordem organizativa e estratégica. Estas recomendações serviram de base, em conjunto com outros documentos, à elaboração do plano estratégico 2014-2017, que tem vindo a ser implementado. O ISCTE-IUL solicitou o follow-up da avaliação da EUA que irá ter lugar em 2016, irá visitar as questões levantadas e confirmar o caminho seguido pelo ISCTE-IUL. Em 2016, terá também lugar a visita da AACSB como já referido no eixo 1.

No contexto da garantia da qualidade no ISCTE-IUL, em 2015 foi introduzida uma nova abordagem ao SIGQ-IUL. Esta nova abordagem encontra-se centrada nas áreas *core* do ISCTE-IUL: ensino, investigação e transferência de conhecimento. Nesta nova abordagem, os processos encontram-se integrados numa lógica global orientada para estes três vetores de atuação. Assim, esta abordagem prevê uma integração e agregação de procedimentos, pelo que as metas anteriormente definidas de criação de mais processos semelhantes aos anteriores antes da nova abordagem deixam de fazer sentido, devendo ser substituídas pela meta estabelecida para 2016 no quadro seguinte: revisão do SGQ e dos processos implementada.

O plano estratégico do ISCTE-IUL inclui uma vertente de melhoria da qualidade de vida. Neste âmbito serão continuados diversos projetos já encetados/implementados, nomeadamente o acesso a serviços de saúde, o acesso a espaços de convívio e a promoção de atividades culturais, como, por exemplo, o coro do ISCTE-IUL recentemente criado.

Na ótica da responsabilidade social, o ISCTE-IUL irá proceder à procura de financiamentos para apoio a refugiados, tendo em vista garantir a boa integração dos mesmos e a atribuição de adequadas condições que permitam o seu sucesso escolar.

Estão previstas obras de alargamento da clínica dos SAMS de modo a prestar serviços de um maior número de especialidades médicas à comunidade do ISCTE-IUL.

O ano de 2016 será também um ano de especial relevo ao nível de dois projetos estratégicos para o ISCTE-IUL: as novas instalações do IMT na Av. das Forças Armadas e a nova escola de formação

de executivos em Moçambique. Relativamente ao IMT, espera-se a conclusão do concurso público e o início das obras. Este projeto permitirá melhorar a valência de alojamento de estudantes e de espaços de convívio para estudantes.

No âmbito da melhoria das condições de trabalho e valorização do pessoal não docente, os serviços de recursos humanos irão promover a mobilidade interna do pessoal não docente, através da implementação de procedimentos adequados, a qualificação dos recursos humanos e assegurar a gestão da formação e desenvolvimento de competências, assim como promover a integração dos colaboradores nos serviços da instituição através da elaboração de um manual de acolhimento.

Ao nível da melhoria de funcionamento dos serviços, serão ainda desenvolvidos e implementados os catálogos on line de economato e espaços para eventos de modo a melhorar a eficiência.

No âmbito dos sistemas de informação continuar-se-á a melhorar o Fénix nas suas várias vertentes, promovendo a centralização neste sistema de todas matérias relacionadas com a atividade académica.

O Gabinete de Desenvolvimento de Sistemas de Informação irá continuar também a aumentar a integração dos vários sistemas de forma a melhorar a produtividade e permitir a implementação da nova ferramenta analítica (business intelligence) de suporte à decisão estratégica. Este sistema será capaz de disponibilizar relatórios mais automáticos e fidedignos ao nível da informação financeira e de gestão de pessoal e recursos, usando um só sistema.

Relativamente à gestão de informação científica produzida no ISCTE-IUL, o sistema Ciência-IUL será integrado no ecossistema de gestão de informação científica em Portugal através do projeto PTCRIS e será desenvolvido o back-office para as unidades de investigação, docentes e investigadores poderem adicionar projetos na plataforma Ciência-IUL.

O gabinete estará encarregue do desenvolvimento de diversas aplicações e sistemas em 2016, nomeadamente as aplicações móveis para estudantes e candidatos a disponibilizar nas app stores da Google e Apple, o desenvolvimento de diversas ferramentas de relatórios e dashboards e o sistema de gestão para a área técnica da Unidade de Edifícios e Recursos.

Os Serviços de Informática vão promover a utilização do serviço lecture capture em salas de aula no âmbito do Projeto RECAD-AV, apoiar a migração de domínios ISCTE-IUL e apoiar a implementação do Projeto BPMN de business intelligence.

Relativamente ao funcionamento dos serviços de informação e documentação, a sua atividade neste ano prevê a realização de ações de formação no domínio da literacia de informação, o

desenvolvimento de UC em e-learning para apoio à Formação de Utilizadores realizada pela biblioteca, adaptação e disponibilização de documentos em linguagem braille e a realização de ações de formação destinadas a discentes, docentes e funcionários não-docentes enquadradas no Ciclo de Formação Inclusão no Ensino Superior.

Os serviços de ação social irão criar em 2016 uma vertente no serviço para Integração de alunos com necessidades educativas especiais, garantindo colaboradores com formação adequada para o acompanhamento destes estudantes.



| Nº  | Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos   |  |  |  | Metas   |                        | 2015                          | 2016  |
|-----|--|--|--|--|---|------------------------|-------------------------------|---|
|     | Objetivos Estratégicos   | Indicadores  | Ações  | Responsabilidades  | 2014-2017   | 2015                   | Resultado                     | Meta  |
| 4.1 | Diversificar as fontes de financiamento  | 4.1.1 Receita proveniente de alunos estrangeiros                                 | Aumentar a captação de alunos estrangeiros   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Gabinete de Relações Internacionais</li> </ul>   | Total = 2 Milhões Euros   | 600 mil euros          | 450 mil euros                 | + 500 mil euros   |
|     |  | 4.1.2 Receita proveniente de fundos privados e de projetos de investigação da UE | Aumentar a captação de mais fundos privados e da UE para a investigação  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidade de Investigação</li> <li>Gabinete de Apoio à Investigação</li> </ul>                                       | Total = 1 Milhão Euros  | 500 mil euros          | 669 mil euros                 | + 500 mil euros   |
|     |  | 4.1.3 % de cursos financiados pelo OE autossustentáveis (OE+ propinas)           | Ajustar a gestão dos cursos; Aumentar a eficiência dos produtos existentes e a criar (carga horária e organização de turma)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Coordenadores de Curso</li> </ul>  | Atingir 90% em 2017   | 70%                    | 71%                           | 75%   |
| 4.2 | Desenvolver o sistema integrado de gestão académica (Fénix) em todas as suas componentes e âmbitos, enquanto suporte principal de um "balcão único" em linha interligando procedimentos académicos e pedagógicos | 4.2.1 Finalizar os projetos do QREN  | <p>Terminar a instalação das infraestruturas tecnológicas da instituição (integração dos sistemas de informação);</p> <p>Continuar a aperfeiçoar os sistemas de informação internos (Fénix) e a melhorar e modernizar as tecnologias de informação como ferramentas de gestão; Criação das Fichas e dos Relatórios de Curso;</p> <p>Alteração do layout do inquérito de monitorização pedagógica e sua aplicação em períodos distintos por curso/UC/módulo/turno</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Gab. de Desenvolvimento de Sistemas de Informação</li> <li>Serviços de Infraestruturas informáticas e de comunicação</li> </ul> | Balcão único em pleno funcionamento e registo de aulas para web em 15 salas | Conclusão projeto QREN | Concluído Final setembro 2015 | <p>Balcão único em funcionamento exploratório</p> <p>Sensibilização para o uso das funcionalidades do balcão único</p> <p>Registo de aulas para web em 15 salas</p> |

| Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos |   |  |  | Metas   |                         | 2015                    | 2016      |                            |
|--------------------------------------|---|--|--|---|-------------------------|-------------------------|-----------|----------------------------|
| Nº                                   | Objetivos Estratégicos  | Indicadores  | Ações  | Responsabilidades   | 2014-2017               | 2015                    | Resultado | Meta                       |
| 4.3                                  | Criar um sistema integrado de gestão financeira suportado por sistemas de contabilidade analítica, por atividade e centro de custos, capaz de permitir a certificação full cost | 4.3.1 Funcionamento regular do sistema integrado de gestão financeira  | Desenvolvimento e aprovação dos orçamentos e monitorização dos resultados por escola   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Coordenadores de Curso</li> </ul>               | Pleno Funcionamento     | Aplicação piloto        |           | Funcionamento exploratório |
| 4.4                                  | Aumentar a autonomia de gestão das Escolas  | 4.4.1 % dos resultados financeiros do ensino delegada para gestão pelas escolas  | Desenvolver um sistema de informação de gestão transparente e acessível; Iniciar o funcionamento do sistema de contabilidade analítica | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> </ul>   | Atingir 50% em 2017     | 20%                     | 15 a 20%  | 20%                        |
| 4.5                                  | Desenvolver as competências de liderança e gestão dos diretores das estruturas de ensino e investigação   | 4.5.1 Nº de horas de formação em gestão académica  | Proporcionar ações de formação   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Unidade de Investigação</li> <li>Diretores de Escola</li> </ul> | 12Horas/ano/director(a) | 12Horas/ano/director(a) | 0         | 12Horas/ano/director(a)    |
| 4.6                                  | Implementar a gestão estratégica de recursos humanos de docentes de carreira  | 4.6.1 % de docentes associados e catedráticos com base num mapa pessoal em que 75% são docentes de carreira doutorados | Abrir concursos para docentes de carreira  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Unidade de Recursos Humanos</li> </ul>          | Atingir 45% em 2017     | 30%                     | 28%       | 30%                        |

| Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos |  |  |  | Metas  |                                       | 2015                                   | 2016                                    |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|---------------------------------------|--|---|--|
| Nº                                   | Objetivos Estratégicos   | Indicadores  | Ações  | Responsabilidades  | 2014-2017                             | 2015                                   | Resultado                               | Meta   |
| 4.6                                  | Implementar a gestão estratégica de recursos humanos de docentes de carreira | 4.6.2 Resultado atribuído em prémios científicos e pedagógicos recebidos por docentes de carreira (412 mil Euros em 2013)                | Reforçar o montante de financiamento dos prémios científicos e pedagógicos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Conselho de Gestão</li> <li>Gabinete de Apoio à Investigação</li> </ul>   | Mais 30%                              | Mais 10%                               | Mais 55%                                | Manter valores de 2015   |
| 4.7                                  | Implementar os perfis dos docentes de forma gradual mas consistente          | 4.7.1 Grau de implementação do sistema   | Definir em cada escola critérios e quotas de acesso aos perfis   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> </ul>  | Funcionamento regular                 | Definir critérios                      | Critérios Definidos                     | Funcionamento exploratório condicionado à conjuntura económica |
| 4.8                                  | Otimizar a eficiência organizativa   | 4.8.1 Redefinição da estrutura organizativa  | Redefinir a estrutura organizativa do ISCTE-IUL (escolas/departamentos; UI; criação de uma escola doutoral e serviços)                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> </ul>   | Funcionamento pleno da nova estrutura | Implementar reorganização dos serviços | Reorganização dos serviços implementada | Decisão sobre reorganização Escolas/departamentos              |
|                                      |  | 4.8.2 Nº de regulamentos extintos, revistos e criados  | Rever os regulamentos das escolas e dos cursos; Assegurar a qualidade e ajustamentos dos regulamentos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Unidade de Investigação</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul>   | Atingir 100% em 2017                  | Até Dez 70%                            | 63%                                     | 70%  |
|                                      |  | 4.8.3 Realizar todas as reuniões previstas nos regulamentos dos órgãos descentralizados e divulgar as respetivas atas até 30 dias depois | Realização efetiva e publicitação das atas das reuniões previstas nos regulamentos dos órgãos descentralizados; Garantir conformidade com a regulamentação | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Conselho Científico</li> <li>Conselho Pedagógico</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Diretores de Unidade de Investigação</li> <li>Diretores de Departamento</li> </ul> | Monitorização semestral               | Manter                                 | Realizadas                              | Manter   |

| Nº   | Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos                       |   |  | Responsabilidades  | Metas                               |                                  | 2015   | 2016                  |
|------|--|---|--|--|-------------------------------------|----------------------------------|--|-----------------------|
|      | Objetivos Estratégicos                                     | Indicadores   | Ações  |  | 2014-2017                           | 2015                             | Resultado                                      | Meta                  |
| 4.9  | Melhorar a informação e comunicação                        | 4.9.1 Nova Intranet   | Criar uma intranet eficaz e eficiente; Terminar a instalação das infraestruturas tecnológicas da instituição (intranet)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Gab. de desenvolvimento de Sistemas de Informação</li> <li>Serviços de Infraestruturas informáticas e de comunicação</li> </ul> | Funcionamento regular               | Funcionamento pleno até dezembro | Intranet em funcionamento com áreas a melhorar | Funcionamento regular |
|      |  | 4.9.2 Reuniões regulares da Reitoria com os responsáveis dos diferentes serviços e com os representantes dos estudantes | Reuniões regulares da Reitoria com os responsáveis dos diferentes serviços e com os representantes dos estudantes; 1 reunião por semestre  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> </ul>   | 1 por semestre                      | 1 por semestre                   | 1 por semestre                                 | 1 por semestre        |
| 4.10 | Melhorar as condições de trabalho e a assistência na saúde | 4.10.1 % de docentes/investigadores e funcionários não docentes com acesso a benefícios de saúde                        | Estabelecer protocolos com entidades de saúde para a prestação de serviços de saúde nas instalações do ISCTE-IUL; Planificação e organização da prevenção de riscos profissionais; Eliminação dos fatores de risco e de acidente; Avaliação e controlo dos riscos profissionais; Promoção e vigilância da saúde dos trabalhadores. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Unidade de Recursos Humanos</li> </ul>  | Clínica seguros/benefício para 100% | 100%                             | 100%   | 100%                  |

| Nº   | Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos   |  |   |   | Metas                      |                         | 2015                    | 2016                    |
|------|--|--|---|---|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|      | Objetivos Estratégicos   | Indicadores  | Ações   | Responsabilidades   | 2014-2017                  | 2015                    | Resultado               | Meta                    |
| 4.11 | Investir na valorização profissional do pessoal não docente, melhorando a formação profissional proporcionada pelo ISCTE-IUL, designadamente ajustando-a, sempre que possível, às competências individuais que interessa desenvolver | 4.11.1 Nº de horas de formação de desenvolvimento profissional do pessoal não docente  | Plano de formação de desenvolvimento profissional   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reitoria</li> <li>• Conselho de Gestão</li> <li>• Unidade de Recursos Humanos</li> </ul> | 30 horas por ano/pessoa    | 30 horas por ano/pessoa | 22 horas por ano/pessoa | 30 horas por ano/pessoa |
| 4.12 | Melhorar as condições para refeições, quer em espaços próprios quer nos refeitórios  | 4.12.1 Satisfação dos utilizadores (Relação qualidade/preço das refeições nos refeitórios; Tempo de espera; Qualidade das instalações) | Investir na melhoria das instalações para refeições e negociação com concessionários; Aumentar o nº de alunos abrangidos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reitoria</li> <li>• Unidade de Recursos Humanos</li> </ul>                               | 60% satisfeito             | 60% satisfeito          | 85% satisfeito          | 85% satisfeito          |
| 4.13 | Aumentar, na medida das disponibilidades orçamentais, o apoio social e o número de Bolsas de Emergência.   | 4.13.1 Nº de Bolsas de Emergência atribuídas por ano   | Incrementar o nº de Bolsas de Emergência  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reitoria</li> <li>• Conselho de Gestão</li> <li>• Serviços de Acção Social</li> </ul>    | Atingir 200 Alunos em 2017 | 100 alunos              | 127 alunos              | 130 alunos              |

| Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos |  |  |  |  | Metas                       |                                       | 2015                | 2016      |
|--------------------------------------|--|--|--|--|-----------------------------|---------------------------------------|---------------------|-----------|
| Nº                                   | Objetivos Estratégicos   | Indicadores  | Ações  | Responsabilidades  | 2014-2017                   | 2015                                  | Resultado           | Meta      |
| 4.14                                 | Desenvolver os serviços sociais prestados na valência residência                               | 4.14.1 Nº de apoios para alojamento social disponível  | Incrementar o nº de apoios ao alojamento para estudantes   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Conselho de Gestão</li> <li>Serviços de Acção Social</li> </ul>                     | Atingir 100 Alunos em 2017  | 50 alunos                             | 27 alunos           | 50 alunos |
| 4.15                                 | Melhorar os serviços de apoio aos estudantes   | 4.15.1 Aumento do nº de metros quadrados cobertos disponíveis em espaços de estudo; Nº de metros quadrados cobertos disponíveis em espaços de convívio | Aumentar os espaços de estudo e de convívio  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Unidade de Edifícios e Recursos</li> </ul>  | Total = +500 m <sup>2</sup> | -                                     | 620 m <sup>2</sup>  | -         |
| 4.16                                 | Otimizar a organização e o funcionamento da biblioteca   | 4.16.1 % de utilizadores internos em horário pós-laboral; % de utilizadores ao fim de semana; % de ocupação no horário laboral                         | Analisar os horários de maior afluência na biblioteca e respetivos utilizadores  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Serviço de Informação e Documentação</li> </ul>   | Horário otimizado           | Monitorização da adequação do horário | Horário otimizado   | Manter    |
| 4.17                                 | Incentivar a participação dos estudantes nos órgãos académicos e em atividades de voluntariado | 4.17.1 % de presenças  | Assegurar a efetiva participação nos órgãos académicos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Conselho Pedagógico</li> <li>Diretores de Escola</li> </ul>                         | Atingir 80% em 2017         | 50%                                   | 57%                 | 75%       |
|                                      |  | 4.17.2 % de estudantes envolvidos em ações de voluntariado   | Promover, junto da comunidade estudantil, ações de sensibilização para a importância da responsabilidade e cidadania ativa | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diretores de Escola</li> <li>Gab. Career Service e Alumni</li> <li>Serviços de Ação Social</li> </ul> | Atingir 600 em 2017         | 300                                   | 522                 | 550       |
| 4.18                                 | Certificar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISCTE-IUL pela A3ES                   | 4.18.1 Obtenção da certificação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISCTE-IUL pela A3ES   | Concretizar e desenvolver o SIGQ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>GEAPQ</li> </ul>  | Melhoria do SIGQ            | -                                     | Certificação obtida | -         |

|      | Eixo 4-Otimizar a gestão de recursos   |  |  |   | Metas                        |                                       | 2015                 | 2016  |
|------|--|--|--|---|------------------------------|---------------------------------------|----------------------|---|
| Nº   | Objetivos Estratégicos   | Indicadores  | Ações  | Responsabilidades   | 2014-2017                    | 2015                                  | Resultado            | Meta  |
| 4.19 | Consolidar o processo de certificação de qualidade dos serviços iniciado em 2008: atingir os níveis mais elevados de certificação de qualidade | 4.19.1 Manutenção da Certificação ISO 9001 e alargamento do seu âmbito às áreas de negócio                 | Extensão da certificação ISO 9001 ao ensino e à investigação | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>GEAPQ</li> </ul>   | Formalizar mais 20 processos | Mais 5 processos                      | 3                    | Revisão do SGQ implementada, processos revistos |
| 4.20 | Manter padrões internacionais de qualidade Institucional   | 4.20.1 Realizar o follow up da avaliação institucional pela EUA  | Preparar o follow up pela EUA                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>GEAPQ</li> </ul>   | Follow up realizado          | Realizar Follow up                    | Follow up solicitado | Follow up realizado                             |
| 4.21 | Accionar a utilização das instalações IMT  | 4.21.1 Construção de novas instalações para projetos de ensino inovadores, de residência e de laboratórios | Concurso público internacional                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> </ul>  | Utilização plena do edifício | Ter adjudicado o projeto até dezembro |                      | Ter adjudicado o projeto até dezembro           |
| 4.22 | Desenvolver as atividades de ensino em Moçambique  | 4.22.1 Ações de formação avançada de docentes da instituição parceira                                      | 1 Curso  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Entidades Participadas</li> </ul> | Total = 2                    | 1                                     | 1                    | + 1   |
|      |  | 4.22.2 Ações de formação avançada de executivos  | 2 Cursos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reitoria</li> <li>Diretores de Escola</li> <li>Entidades Participadas</li> </ul> | Total = 5                    | 2                                     | 3                    | + 3   |

## V RECURSOS

### V.1 RECURSOS HUMANOS

O mapa de pessoal previsto para o ISCTE-IUL para 2016 apresenta-se abaixo.

| Atividade                          | Cargo/Carreira/Categoria | Nº de Postos de Trabalho | ETI          |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| <b>Gestão</b>                      | Reitor                   | 1                        | 1            |
|                                    | Vice-Reitor              | 4                        | 4            |
|                                    | Dirigentes               | 32                       | 32           |
| <b>Total Gestão</b>                |                          | <b>37</b>                | <b>37</b>    |
| <b>Ensino / Investigação</b>       | Pessoal Docente          | 442                      | 366          |
|                                    | Pessoal de Investigação  | 26                       | 24           |
| <b>Total Ensino / Investigação</b> |                          | <b>468</b>               | <b>468</b>   |
| <b>Total Serviços de Suporte</b>   |                          | <b>223</b>               | <b>221,5</b> |
| <b>TOTAL GERAL</b>                 |                          | <b>728</b>               | <b>648,5</b> |



## V.2. RECURSOS FINANCEIROS

As atividades previstas no Plano de Atividades serão financiadas pelo orçamento do ISCTE-IUL, entre o subsídio do Estado (insuficiente para cobrir os custos com pessoal) e receitas próprias num total de receitas na ordem de 36,5 milhões de euros para o ano civil de 2016.

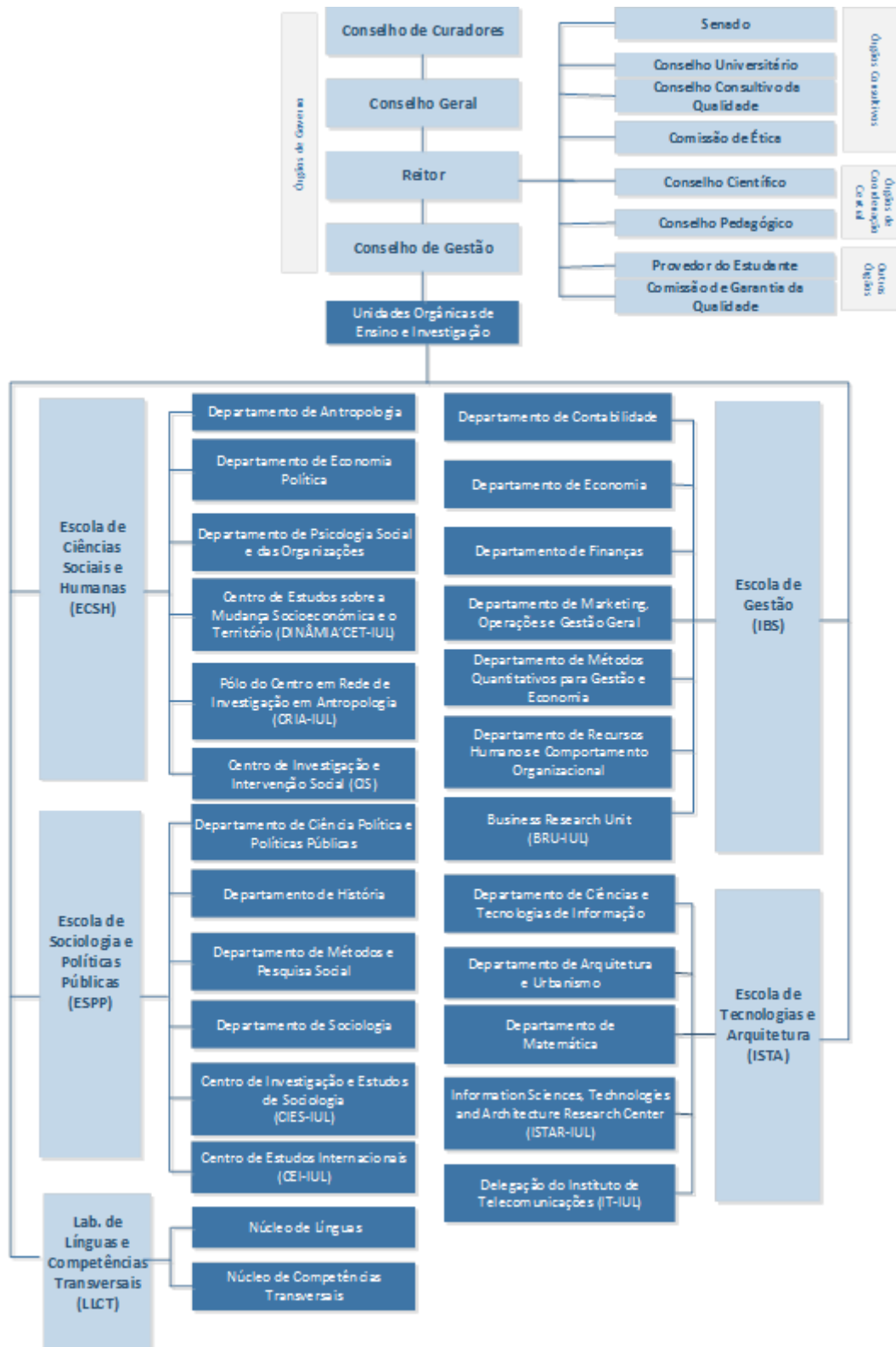
Deste total, a atividade corrente atinge 30 milhões de euros, sendo 23,7 milhões afetos a custos com pessoal; 2,7 milhões destinam-se a manutenção das infraestruturas de edifícios, incluindo o valor de 800 mil euros nas rubricas de investimento. Para a implementação do Plano de Atividades o valor estimado de despesa é de 6,4 milhões de euros, incluindo 3 milhões de euros de projetos de investigação.

|   | 2016                |
|---|---------------------|
| <b>Eixo 1 - Desenvolver a qualidade e inovação no ensino</b>  | <b>325.000 €</b>    |
| Formação pedagógica para docentes   | 30.000 €            |
| Eventos pedagógicos   | 20.000 €            |
| Alunos estrangeiros no ISCTE-IUL  | 90.000 €            |
| Docentes estrangeiros e visitantes no ISCTE-IUL.  | 150.000 €           |
| Acreditações obtidas  | 15.000 €            |
| Desenvolver a área da Hospitalidade e Turismo   | 20.000 €            |
| <b>Eixo 2 - Desenvolver a investigação de excelência</b>  | <b>3.292.926 €</b>  |
| Projetos de investigação com financiamento internacional  | 840.364 €           |
| Projetos de investigação com financiamento nacional (FCT e outras instituições)                     | 2.096.638 €         |
| Projetos em parceria com outras Unidades de Investigação de excelência nacionais e internacionais   | 85.923 €            |
| Alunos com bolsa dos programas doutorais  | 270.000 €           |
| <b>Eixo 3 - Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade</b> | <b>72.500 €</b>     |
| Formação inicial em empreendedorismo  | 20.000 €            |
| Feiras de emprego   | 50.000 €            |
| Plataforma ISCTE Talentos   | 2.500 €             |
| <b>Eixo 4 - Otimizar a gestão de recursos</b>   | <b>2.481.880 €</b>  |
| Formação em gestão académica dos Diretores  | 20.000 €            |
| Concursos para docentes de carreira   | 1.514.611 €         |
| Prémios científicos e pedagógicos atribuídos a docentes de carreira                                 | 640.000 €           |
| Infraestruturas tecnológicas da instituição   | 100.000 €           |
| Melhorar as condições de trabalho e a assistência na saúde.   | 25.000 €            |
| Investir na valorização profissional do pessoal não docente   | 25.000 €            |
| Nº de Bolsas de Emergência  | 77.000 €            |
| Desenvolver os serviços sociais prestados na valência residência                                    | 50.000 €            |
| Certificação SIGQ   | 25.734 €            |
| Follow up da avaliação institucional pela EUA   | 4.535 €             |
| <b>Total Eixos</b>  | <b>6.172.306 €</b>  |
| Custos com pessoal  | 23.746.720 €        |
| Manutenção das infraestruturas  | 2.716.700 €         |
| Outras despesas correntes   | 3.848.448 €         |
| <b>Orçamento global</b>   | <b>36.484.174 €</b> |

## VI. ANEXOS

### ORGANOGRAMA DO ISCTE-IUL

#### ENSINO e INVESTIGAÇÃO



# SERVIÇOS

